
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Erich Andexer

**Prinzipien für eine erfolg-
reiche Projektumsetzung**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Prinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung

Autor:
Herr Ing.

Erich Andexer

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW10wSA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 20.10.2014

Verteidigung/Bewertung:
Salzburg, 2014

DIPLOM-THESIS

Principles for successful project implementation

author:

Mr. Ing.

Erich Andexer

course of studies:

industrial engineering and management

seminar group:

KW10wSA-F

first examiner:

Prof. Dr. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. Holger Meister

submission:

Mittweida, 20.10.2014

defence/ evaluation:

Salzburg, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Andexer, Erich:

Prinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung - 2014 - V, 73 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Hochschule Mittweida (FH),
Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Diplomarbeit, 2014

Referat:

Eine gut durchdachte Unternehmensstrategie und eine effiziente Umsetzung der daraus abgeleiteten Projekte sind die Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen Unternehmens.

Diese Diplomarbeit befasst sich mit der Umsetzung von erfolgsversprechenden Projekten und warum diese sehr langatmig bis teilweise gar nicht umgesetzt werden. Es werden Grundprinzipien erarbeitet, welche die Basis einer Projektarbeit sind. Ziel der Arbeit ist eine Steigerung der Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung von Projekten innerhalb einer Organisation.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	4
2 Grundlagen	5
2.1 Projektbegriff.....	5
2.2 Projektarten.....	7
2.3 Aufgaben des Projektmanagements.....	9
2.4 Nutzen des Projektmanagements.....	12
3 Organisation	15
3.1 Organisationsbegriff	15
3.2 Ablauforganisation versus Prozessorganisation	16
3.3 Formen der Projektorganisation	17
3.3.1 Autonome Projektorganisation / Reine Projektorganisation	18
3.3.2 Einfluss-Projektorganisation	20
3.3.3 Linienprojektorganisation.....	22
3.3.4 Matrixprojektorganisation	24
3.4 Anforderungen an den Projektleiter	26
3.4.1 Führung von Projektteams	28
3.5 Ressourcenplanung	31
3.6 Aufgabenverteilung im Projektteam.....	34
3.7 Ablauf- und Terminplanung	35

4	Kommunikation im Projekt.....	37
4.1	<i>Wirkung guter Kommunikation</i>	<i>37</i>
4.1.1	<i>Nachrichtenumfang</i>	<i>38</i>
4.2	<i>Kommunikationsprozesse</i>	<i>40</i>
5	Status Quo Amari.....	43
5.1	<i>Organisationsform.....</i>	<i>43</i>
5.1.1	<i>Stellenbeschreibung</i>	<i>44</i>
5.1.2	<i>Management-Ansatz</i>	<i>46</i>
5.1.3	<i>Managementsystem.....</i>	<i>47</i>
5.2	<i>Projektorganisation</i>	<i>48</i>
5.2.1	<i>Auswahl des Projektleiters</i>	<i>50</i>
5.3	<i>Projektübersicht und Umsetzung</i>	<i>51</i>
6	Prinzipien.....	55
6.1	<i>Projektwäscheleine</i>	<i>55</i>
6.2	<i>Structure follows Strategy</i>	<i>57</i>
6.3	<i>Integration des Projektmanagements innerhalb des Management-Ansatzes</i>	<i>58</i>
6.4	<i>Authentische Führung der Projektteams</i>	<i>59</i>
6.5	<i>Auswahl der richtigen Mitarbeiter für das Projektteam.....</i>	<i>60</i>
6.6	<i>Das Ziel nicht aus den Augen lassen</i>	<i>62</i>
6.7	<i>Delegation.....</i>	<i>65</i>
6.8	<i>Effektive Kommunikationswege</i>	<i>66</i>
6.9	<i>Proaktiv sein</i>	<i>67</i>
7	Conclusio	69
	Literaturverzeichnis	71
	Selbstständigkeitserklärung	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidung Prozesse – Projekte - Programme	6
Abbildung 2: Autonome Projektorganisation	19
Abbildung 3: Einfluss-Projektorganisation in einer Stammorganisation.....	21
Abbildung 4: Linienprojektorganisation	23
Abbildung 5: Matrixprojektorganisation.....	25
Abbildung 6: Das GRID-Modell.....	30
Abbildung 7: Eisbergmodell	39
Abbildung 8: Projektorganisation mit integrierter Kommunikation	41
Abbildung 9: Aufbauorganisation Amari.....	44
Abbildung 10: Projektorganisation Amari.....	49
Abbildung 11: SWOT Analyse Amari.....	53
Abbildung 12: Darstellung Projektwäscheleine	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede Ablauf- und Prozessorganisation	17
Tabelle 2: Darstellung Personalbedarf in Human-Ressourcen-Matrix	33
Tabelle 3: Auszug Managementsystem Amari	48
Tabelle 4: Projektübersicht Amari	52
Tabelle 5: Qualifikationsraster	61
Tabelle 6: Muster einer Aufgabenliste	64

Abkürzungsverzeichnis

AAD	Amari Architektur Design
AAE	Amari Aluminium Engineers
AAS	Amari Aluminium Spezialisten
AP's	Arbeitspakete
AV	Arbeitsvorbereitung
bzw.	beziehungsweise
EOS	Earning on Sales
etc.	et cetera (lat.: und so weiter)
ID	Innendienst
inkl.	Inklusive
IQ	Intelligenzquotient
IT	Informationstechnologie
MbO	Management by Objectives
NWC	Net Working Capital
SM	Segmentmanager
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit der Gründung im Jahr 1991 hat sich Amari Austria GmbH mit Hauptsitz in St. Johann vom ursprünglichen Aluminium Handelsbetrieb zu einem innovativen Industriebetrieb im Pongau entwickelt. Mit 230 Mitarbeitern werden Kunden in Österreich und angrenzenden Ländern beliefert und betreut.

Amari versteht sich als Komplettanbieter und begleitet seine Kunden von der Planung bis zur Umsetzung der Produkte bzw. Projekte. Die Palette reicht von Profilen und Blechen über Präzisionszuschnitte aus Aluminiumplatten und den daraus produzierten Frästeilen bis hin zu komplexen Systemkomponenten für den Straßen- und Schienenverkehr. Einen weiteren Produktbereich bilden Architektur-Designelemente. Zu den Referenzen aus diesem Bereich zählen die Fassaden der Boxenstraße am Österreichring in Spielberg sowie des neuen Hauptbahnhofs in Wien. Fenster- und Türelemente runden das Portfolio ab.

Die steigende Nachfrage nach Individualität und Flexibilität, rasche technologische Entwicklungen und der Wertewandel in der Gesellschaft haben sich zu zentralen Forderungen auf den Absatzmärkten entwickelt. Innovative Produkte, eine gut durchdachte Unternehmensstrategie und vor allem eine effiziente Umsetzung von Projekten sind die Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Unternehmens.

Projekte scheitern jedoch oft daran, dass von Beginn an zentrale Aspekte der Umsetzbarkeit wie effektive Organisationsformen, oder die Kommunikation und Aufgabenverteilung im Projekt vernachlässigt werden. Fehlende Motivation und fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit den Projekten sind weitere Erscheinungsmerkmale. Was also nutzen die besten Innovationen und die aussichtsreichsten Projekte, wenn die notwendigen Voraussetzungen bzw. Ressourcen fehlen, um diese erfolgreich umzusetzen.

Peter Drucker, Meister der Managementlehre bestätigt dies mit folgender Feststellung: „Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen

weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.“¹

Auch bevorstehende Veränderungen der Organisationsstruktur oder Veränderungen der gewohnten Arbeitsabläufe, welche Projekte mit sich bringen, können Ängste der Mitarbeiter hervorrufen. Es entsteht eine Unsicherheit wenn Menschen sich in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld bedroht fühlen.

Menschen können Veränderungen nur dann in Angriff nehmen, wenn sie sich sicher fühlen. Fehlende Sicherheit bewirkt fehlende Risikobereitschaft und damit Effizienzverluste. Risikomeidung ist fatal, sie führt dazu, dass die mit einem Risiko verbundenen Chancen ungenutzt bleiben. Veränderung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg jeder Projektarbeit.²

Diese Arbeit befasst sich daher mit den wichtigsten Prinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung, wie der Integration eines modernen Projektmanagements innerhalb des bestehenden Managementansatzes, der Aufgabenverteilung und Kommunikation innerhalb des Projektteams, sowie der effizienten Nutzung der bestehenden Ressourcen innerhalb der Organisation.

1.2 Zielsetzung

Aufgrund steigender Nachfrage nach Individualität und immer dynamischer werdenden Märkten wird es für unser Unternehmen, der Amari Austria GmbH notwendig, sich Gedanken über die erfolgreiche Umsetzung von abgeleiteten Projekten aus der Unternehmensstrategie zu machen. Was zählt ist nicht das was man sagt, sondern das was man tut.

Um in der heutigen Wettbewerbssituation erfolgreich bestehen zu können, sind folgende Eigenschaften nötig:

¹ (Drucker, 2002) S. 108

² Vgl. (DeMarco, 2007) S. 29.

- Reaktionsvermögen, Anpassungsfähigkeit,
- Schnelligkeit, Flexibilität,
- Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben betrauen,
- Effiziente Umsetzung von Projekten.

Im Verlauf der Untersuchung sollen diese Anforderungen ausgearbeitet und mit Focus auf folgende Aspekte beantwortet werden:

- Zielorientierung durch effektive Organisationsformen,
- Anforderungen an den Projektleiter,
- Aufgabenverteilung innerhalb des Projektteams,
- Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter,
- Identifikation der Mitarbeiter mit der Zielstellung,
- Effiziente und klare Kommunikation.

Ein modernes Projektmanagement umfasst neben den traditionellen Ansätzen der Projektplanung auch die in der heutigen Zeit wichtigen Aspekte wie Anforderungen an den Projektleiter, Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter. Kernbereich wird die Erarbeitung von Prinzipien, welche die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Projektumsetzung bilden. Im Wesentlichen werden die Organisationsformen für eine effiziente Projektumsetzung mit Focus auf vorhandene Ressourcen richtig nutzen, Ziele und Termine im Blick zu behalten und Kommunikationsstrukturen zu erstellen und aufrechtzuerhalten, ausgearbeitet.

Ziel dieser Arbeit ist, die Prinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung darzustellen, um ein Projekt systematisch und strukturiert umzusetzen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, sollen entsprechende Ansätze zur effektiven Projektorganisation und Projektverantwortung geliefert werden. Es soll ein Leitfaden für aktuelle und zukünftige Projekte und deren Projektleiter sein. Die Erarbeitung eines Konzeptes, um Projekte so erfolgreich und effizient als möglich zu realisieren.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in 7 Kapitel gegliedert.

Im Anschluss an die Einleitung im 1. Kapitel befasst sich das 2. Kapitel zunächst mit den Grundlagen eines Projekts und den verschiedenen Projektarten. Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit den Aufgaben und dem Nutzen eines Projektmanagements.

Im 3. Kapitel wird die Organisation und mögliche Formen der Projektorganisation mit Ihren Vor- und Nachteilen untersucht. Die weitere Ausarbeitung befasst sich mit den Anforderungen an den Projektleiter und möglichen Führungsstilen. Weitere Abschnitte bilden die Ressourcenplanung und die Aufgabenverteilung innerhalb des Projektteams. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit der Ablauf- und Terminplanung.

Das 4. Kapitel beschäftigt sich mit der Kommunikation im Projekt. Im ersten Abschnitt wird die Wirkung guter Kommunikation untersucht. Im Anschluss werden Kommunikationsprozesse und die Wichtigkeit des Informationsflusses innerhalb der bestehenden Kultur bzw. Organisation ausgearbeitet.

Das 5. Kapitel befasst sich mit der Ist-Situation der Amari Austria, der bestehenden Organisationsform, der Projektorganisation und der Auswahl der jeweiligen Projektleiter. Einen weiteren Abschnitt bilden die aktuelle Projektübersicht mit Ausarbeitung einer Stärken-Schwächen Analyse und das angewandte Management-Instrument innerhalb der Organisation.

Im Anschluss an das 5. Kapitel befasst sich das 6. Kapitel mit den Prinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Dieser Teil basiert auf eingangs beschriebenen Untersuchungen aus Theorie und Praxis, beschreibt die Prinzipien und Grundvoraussetzungen für ein Projekt und bildet den Kernbereich der Arbeit.

Das 7. Kapitel fasst gewonnene Erkenntnisse der Arbeit zusammen, um daraus Ansätze für eine wirksame Projektumsetzung bei Amari Austria abzuleiten und bildet gleichzeitig den Abschluss dieser Arbeit.

2 Grundlagen

2.1 Projektbegriff

Ein Projekt ist ein Vorhaben, welches im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Die Bedingungen sind z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle Begrenzungen, Abgrenzung zu anderen Vorhaben, sowie projektspezifische Organisationen.³

Hinsichtlich der Einmaligkeit von Projekten entsteht eine gewisse Unsicherheit, welche aus einer mangelnden Erfahrung resultiert. Diese Projekte können in einer Hierarchie rationaler menschlicher Handlungen unterteilt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Unterscheidung möglicher Projekte:

Prozesse, (Routine-) Einzelaufgaben	<p>Häufig wiederholte Verkettungen von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage sowie das angestrebte Ergebnis definiert und die erforderlichen Maßnahmen spezifiziert sind.</p> <p>Es besteht nur unbedeutende Unsicherheit in der Zielerreichung.</p> <p>Beispiel: Auftragsbearbeitung eines Fertigungsteils</p>
Projekte	<p>Einmalige, parallele Vernetzung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage definiert, das angestrebte Ergebnis spezifiziert und die erforderlichen Maßnahmen zum Teil noch völlig offen sind.</p> <p>Es besteht eine wesentliche Unsicherheit in der Zielerreichung.</p> <p>Beispiel: Markterweiterung Export, Produktneuentwicklung</p>

³ Vgl. (DIN, 2009) S. 35.

Programme	<p>Parallele Vernetzung von Aufgaben und Einzelprojekten, wobei das angestrebte Ergebnis in Form einer Zielvorstellung „nur“ spezifiziert ist, die erforderlichen Maßnahmen und Einzelprojekte aber zum Teil noch völlig offen sind.</p> <p>Der hohen Unsicherheit bei der Erreichung grob definierter Zielen wird durch Steuerungsmaßnahmen in Form weiterer, neu zu definierender Projekte begegnet.</p> <p>Beispiel: Einführung eines neuen Fertigungsprozesses, als umfassende Arbeitsablaufveränderung.</p>
------------------	--

Abbildung 1: Unterscheidung Prozesse – Projekte - Programme⁴

Projekte sind zeitlich befristete Vorhaben, welche von Beginn an ein geplantes Projektende haben. Die auszuführenden Aktivitäten sind entweder in der kürzest möglichen oder in einer durch das angestrebte Kostenniveau bestimmten Ausführungszeit zu realisieren.⁵

Projekte sind eigenständige soziale Systeme, umgeben von einer bestehenden Stammorganisation, welche sich durch Arbeitsformen, Kommunikationseinflüsse und Regeln von der gewohnten Kultur unterscheiden. Die Integration von Projekten bedeutet somit, dass diese nie losgelöst von Umfeld-Einflüssen sind. Erst nach Berücksichtigung der einzelnen Interessensgruppen, entsteht eine Gesamtsicht des Projekts. Der Erfolg eines Projekts ist also stark davon abhängig, welche Verhaltensweisen, Erwartungen und Befürchtungen, von den einzelnen Umfeld-Gruppen an das Projekt gerichtet werden.⁶

⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 19.

⁵ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 1.

⁶ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 20.

2.2 Projektarten

Um einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen empfiehlt sich eine Unterscheidung nach Projektarten. Es können Gemeinsamkeiten gebündelt und mit bereits erfolgreich angewandten Methoden, Strukturen und Kommunikationswegen adaptiert werden.

Eine organisatorische Regelung innerhalb einer Organisation kann wie folgt kategorisiert werden:⁷

- Abteilungsinterne Projekte, z. B. Produktentwicklungsprojekte
- Abteilungsübergreifende Projekte, z. B. Strategieprojekte
- Organisationsübergreifende Projekte, z. B. Unternehmensbeteiligungsprojekte

Ein Unterscheidungsmerkmal hinsichtlich Projektart ist die Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers. Sind im Falle von **externen Abwicklungsprojekten** sehr klare und detaillierte Ziele vereinbart, welche meist auch eine konkrete Terminplanung oder Pönalvereinbarungen beinhalten, so sind im Falle von **internen Projekten** die Ziel- und Zeitvereinbarungen meist mündlich und sehr vage. Hier würde als Basis eine konkrete Zielformulierung mit einem klar definierten Endtermin eine erfolgreiche Projektabwicklung ermöglichen.⁸

Unterschieden wird auch zwischen **Sachziel- und prozessorientierten Projekten**. Ersteres ist auf externe Ziele, wie Veränderung des Produktions- und Absatzprogramms fokussiert, während prozessorientierte Projekte, auf unternehmensinterne Prozesse, wie Produktion, Beschaffung usw. ausgerichtet sind.⁹

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu Projekten wie **Investitionsprojekte** oder IT-Projekte, betrifft **Organisationsentwicklungsprojekte**. Der Erfolg dieser Projekte hängt einzig und allein von der Akzeptanz aller Beteiligten und

⁷ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 22.

⁸ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 22.

⁹ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 5.

Betroffenen ab. Intensive Kommunikation während des Projekts, Teamarbeit, Identifikation der Teammitglieder mit dem Projekt, intensiver Informationsfluss, eine win-win Situation etc. sind hier von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg.¹⁰ Organisationsentwicklungsprojekte haben nach Ihrer Realisation Auswirkungen auf die Unternehmens- und Aufgabenstruktur.

Ein Differenzierungsmerkmal ist auch die Unterscheidung zwischen **Einzelaufgaben**, **Projekten** und **Programmen**. Im Falle von Einzelaufgaben, können Unterlagen wie Checklisten, Projekttagebücher und vieles mehr von bereits realisierten Projekten verwendet werden. Für diese Einzelaufgaben besteht eine geringe Unsicherheit in der Zielerfüllung. Im Unterschied dazu, besteht bei Projekten und Programmen ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor in der Zielerreichung. Auf Grund der geringen Erfahrung des Projektteams, ist es in diesem Fall von hoher Bedeutung, einen intensiven Projektstartworkshop mit Zieldefinition, Maßnahmenkatalog und Organisation gemeinsam mit dem Projektteam zu entwickeln.¹¹

Wie in dem Abschnitt erläutert hängt der Projekterfolg alleine von den Menschen und Teammitgliedern ab, deren Motivation, Identifikation und der Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Mitarbeiter, die sich einer Organisation in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele des Unternehmens einsetzen und bereit sein Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren.¹²

¹⁰ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 23.

¹¹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 23.

¹² Vgl. (Felfe, 2008) S. 14.

2.3 Aufgaben des Projektmanagements

Die Definition von Projektmanagement in Anlehnung an die DIN 66901 ist, die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel zur Projektabwicklung.¹³

In der betrieblichen Praxis wird das Projektmanagement somit als direkte Leitung aller Projektprozesse verstanden. Es ist verantwortlich für die Projektauslösung, die Leitung und Steuerung der Projektmitarbeiter, die Projektarbeit und den Projektabschluss.

Projektmanagement-Aufgaben lassen sich grundsätzlich in vier Hauptfunktionen gliedern:¹⁴

- Planen: Ziele und Visionen festlegen.
- Organisieren: Hilfe für die Teams, um durchzustarten und abzuheben.
- Führen: Die richtigen Leute auswählen und Motivieren der Teams.
- Steuern: Die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben betrauen.

Planung bedeutet, bereits am Anfang das Ende im Sinn haben, also mit einer klaren Zielvorstellung zu starten. Es bedeutet, dass wir den Weg und das Umfeld genau kennen wo wir hingehen, um so auch besser zu verstehen, wo wir zurzeit stehen. Nur so haben wir die Möglichkeit unsere Schritte in die richtige Richtung zu lenken.¹⁵ Projektstrategien, Kostenplanung, Finanzplanung, Terminplanung, Ressourcen- und Risikenplanung sind nur einige der Managementaufgaben in der Planungsphase.¹⁶

Im Laufe unserer operativen Geschäftstätigkeit in der wir gefangen sind, entdeckt man oft, dass die Leiter auf der man steht, an der falschen Mauer lehnt. Es ist

¹³ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 27.

¹⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 24.

¹⁵ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 126.

¹⁶ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 25.

möglich, unheimlich beschäftigt, jedoch nur wenig effektiv zu sein. Wenn man täglich das Bild vor Augen hat, was einem im innersten wichtig ist, schafft man es, das zu sein und zu tun, worauf es im Leben wirklich ankommt. Im Falle dass die Leiter an der falschen Mauer lehnt, bringt uns jeder Schritt auch schneller an den falschen Ort. Man hat das Gefühl sehr beschäftigt, vielleicht sogar sehr effizient zu sein, aber effektiv ist man nur, wenn man bereits am Anfang das Ende im Sinn hat.¹⁷

Organisation im Sinne eines Instruments, ist ein Mittel zur effizienten Unternehmensführung. Hier wird die Rollendefinition und eine klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung festgelegt. Ebenfalls sollten die Gestaltung des Informationsflusses, sowie eine Projektkultur, wie Gestaltung von Normen, Werten und Regeln vereinbart werden.¹⁸

Auch die Gestaltung der Kommunikation spielt in der Organisation eine wesentliche Rolle. Projektkommunikation ist ein Prozess, durch den alle Projektbeteiligten die für sie relevanten Informationen bekommen. Sie bildet die Nahtstelle zwischen allen die Einfluss auf die Projektdurchführung und das Ergebnis haben.¹⁹

Führen ist nicht zu verwechseln mit Management. Management ist die Effizienz wie man ein bestimmtes Ziel erreicht. Führung bedeutet, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist, oder ob die Leiter an der richtigen Wand steht. Mit den Worten von Peter Drucker: „Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.“²⁰

Als einzelne sind wir oft sehr damit beschäftigt, unsere täglichen operativen Aufgaben zu erledigen, sodass wir es nicht merken, wie wir unser eigentliches Ziel

¹⁷ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 127.

¹⁸ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 25.

¹⁹ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 27.

²⁰ (Drucker, 2002) S. 64

aus den Augen verlieren. Immer schneller wandelnde Marktbedingungen machen effektive Führung notwendiger als bisher.

Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter, diese zu fordern und zu fördern, die Optimierung der Arbeitsbedingungen, das Herbeiführen von Entscheidungen und vor allem die Initiierung von Veränderungen, sind wesentliche Aufgaben der Führungsarbeit.²¹

Steuerung bedeutet die Kontrolle und Bewertung von Terminen, Ressourcen, Kosten und Qualität eines Projekts. Sie bedeutet die Verfolgung der Entwicklung von Erfolgsfaktoren und Anordnung von Maßnahmen bei gegebenen Abweichungen.²²

Wenn die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben betraut werden entstehen Beziehungen. Aus Beziehungen entstehen Leistungsvereinbarungen. In einer Leistungsvereinbarung werden fünf Elemente festgelegt:²³

- Die gewünschten Ergebnisse (Planen): Was ist zu tun und wann wird es gemacht.
- Die Richtlinien (Organisieren): Spezifikation eines Rahmens, innerhalb dessen das Ergebnis erreicht werden soll.
- Die Ressourcen (Führen): Welche menschliche, technologische, organisatorische Ausstattung ist für das Erreichen des Ziels erforderlich.
- Verantwortlichkeit (Steuern): Festsetzung eines Leistungsstandards und eines Zeitpunkts für die Beurteilung.
- Die Konsequenzen (Controlling): Was ist das Ergebnis der Beurteilung.

Diese 5 Elemente verleihen einem Projekt ein Eigenleben. Durch klare Aufgabenstellung und Übereinstimmung wird ein Standard erzeugt, an dem der Erfolg von jedem Beteiligten selbst gemessen werden kann. Es entsteht ein

²¹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 25.

²² Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 25.

²³ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 261.

Vertrauen innerhalb des Projektteams und wir neigen somit nicht dazu, den anderen ständig über die Schulter zu blicken, um ihn zu überprüfen.²⁴

2.4 Nutzen des Projektmanagements

Basierend auf den Aufgaben des Projektmanagements kann folgender Nutzen durch den Einsatz eines Projektmanagements entstehen. Dabei wird wie in *Kapitel 2.1 - Abbildung 1* der Nutzen in drei Projektkategorien unterschieden:²⁵

- a. Einzelaufgaben wie z.B. Auftragsabwicklungsprojekte, Investitionsprojekte
- b. Produktentwicklungsprojekte, Entwicklungsprojekte wie z.B. Markterweiterung
- c. Organisationsentwicklungsprojekte wie z.B. Einführung eines neuen Fertigungsprozesses als umfassende Arbeitsablaufveränderung

Nutzen des Projektmanagements bei **Einzelpunkten**:

- Interne und externe Kundenorientierung,
- Früherkennung von Konfliktpotentialen wie Reklamationen durch aktive Umfeldanalyse,
- Konsequente Aufgabenerledigung auf Basis von Leistungsvereinbarungen
- Effizienter Ressourceneinsatz,
- Koordination durch aktive Teamführung,
- Termineinhaltung durch Leistungsvereinbarung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt.

Nutzen des Projektmanagements bei **Produkt- und Entwicklungsprojekten**:

- Effizienter Ressourceneinsatz aufgrund stufenweisen Vorgangs,
- Effiziente Abwicklung aufgrund festgelegter Meilensteine und Zielvorgaben,
- Durch unterschiedliche Sichtweisen, welche ins Team integriert werden, entstehen ganzheitliche Lösungen,

²⁴ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 262.

²⁵ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 31.

- Einhaltung der Ziele und Termine durch Leistungsvereinbarungen,
- Balance zwischen Weiterentwicklung der Mitarbeiter hinsichtlich Veränderungen und konkreten Vorgehensmodellen (Arbeitspakete, Meilensteine).

Nutzen des Projektmanagements bei **Organisationsentwicklungsprojekten**:

- Interne Kundenorientierung, aufgrund Fokussierung interner Unternehmensprozesse,
- Konkrete Zielformulierung in einem Projektstartworkshop,
- Effiziente Teamarbeit durch professionelle Kommunikationskultur,
- Ganzheitliches Denken,
- Sicherung der Akzeptanz für Veränderungen, durch Integration aller Beteiligten (Team- Projektorganisation)²⁶.

Für das Unternehmen bringt der Einsatz eines professionellen Projektmanagements ebenfalls Vorteile mit sich:²⁷

- Nutzung des Führungskräftepotentials, Selbstorganisation,
- Motivation der Mitarbeiter durch Teamarbeit und durch neue Karrierechancen,
- Verantwortungsübernahme der Teammitglieder,
- Effizienter Ressourceneinsatz durch bestmögliche Nutzung von Know-how,
- Effiziente Umsetzung von erfolgsversprechenden Projekten.

²⁶ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 32.

²⁷ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 32.

3 Organisation

3.1 Organisationsbegriff

„Unter Organisation versteht man das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.“²⁸

Sie befasst sich mit der Zuordnung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung zu Inhabern von Stellen und ist gekennzeichnet durch Regeln mit Strukturwirkung.

„Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden.“²⁹

Der Organisationsbegriff kann verschiedenartig gebraucht werden:³⁰

- Funktionell: Organisation als Funktion, also die Schaffung von Regeln und Strukturen. Man plant, organisiert und führt aus.
- Instrumental: Organisation als Instrument, wie Regeln und Strukturen. Ein Mittel zur effizienten Unternehmensführung.
- Institutionell: Organisation als Institution, also als System (wie z.B. ein Unternehmen, ein Verein, etc.).

²⁸ (Wöhe, Döring, 2010) S. 109

²⁹ (Thommen, Achleitner, 2009) S. 846

³⁰ Vgl. (Meister, 2013) S. 57.

Man gliedert die Organisation in Aufbau- und Ablauforganisation. Abläufe im Unternehmen werden über die Struktur (Aufbauorganisation), Prozessregelungen (Ablauforganisation) und formelle wie informelle Organisation gesteuert.

Die Aufbauorganisation legt fest, welche Aufgaben von welchen Mitarbeitern und Betriebsmitteln zu erledigen sind.

Die Ablauforganisation legt fest, wann und wo welche Tätigkeiten mit welchen Betriebsmitteln in welcher Reihenfolge erledigt werden. Aufgabe der Ablauforganisation ist es, die internen Arbeitsabläufe zu optimieren bzw. diese zu verringern.

3.2 Ablauforganisation versus Prozessorganisation

Aus heutiger Sicht steht die prozessorientierte Organisationsgestaltung bei der Bildung von Abteilungen und Stellen im Vordergrund. Die DIN 69901-2 stellt fest, dass sich Projektziele effizienter erreichen lassen, wenn Tätigkeiten und die dazugehörigen Ressourcen als Prozesse geleitet und gelenkt werden. Die Tätigkeiten werden als Prozesse, unter Berücksichtigung des gesamten Projektumfelds, abgebildet. Das stellt einerseits die Basis für eine Funktions- bzw. unternehmensübergreifende Vernetzung dar und erleichtert andererseits allen Projektbeteiligten die Orientierung im Projektverlauf.³¹

In der folgenden Tabelle werden die Unterschiede zwischen Ablauforganisation und Prozessorganisation verdeutlicht:

	Ablauforganisation	Prozessorganisation
Reichweite	Isolierte Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens	Funktions- bzw. unternehmensübergreifend

³¹ Vgl. (DIN, 2009) S. 46.

Zeitlicher Handlungsspielraum	Operativ ausführend	Strategisch/taktisch (Supply Chain)
Verbesserungsansatz	Optimierung von Teilbereichen (Abteilungsbezogen)	Abteilungsübergreifende Verbesserung oder effizientere Neugestaltung von Tätigkeiten
Struktur	Von der Gesamtaufgabe und Aufgabenanalyse zur Aufbauorganisation.	Structure follows strategy
Bewertung	Ziele von Teilprozessen. (z.B. Zeit- und Materialwirtschaft)	Unternehmensbezogene Zielgrößen. (z.B. Strategieumsetzung, Prozessverbesserungen)

Tabelle 1: Unterschiede Ablauf- und Prozessorganisation³²

3.3 Formen der Projektorganisation

Ausgangspunkt für die Projektorganisation ist die Ressourcenplanung. Es entsteht eine Übersicht mit den erforderlichen Ressourcen, welche im Projekt benötigt werden, wann diese benötigt werden und ob diese intern zur Verfügung stehen. Im ersten Schritt werden die vorhandenen Ressourcen über dem Projektverlauf hinweg abgebildet und überprüft, ob diese möglichst optimal eingeplant sind.³³

Maßgeblichen Einfluss zur effizienten Umsetzung von Projekten hat die Form der Projektorganisation eines Unternehmens. Projektziele werden definiert, eine Gesamtaufgabe wird durch die Aufgabenanalyse in Teilaufgaben, welche zur Erreichung des Unternehmensziels erforderlich sind, zerlegt. Die

³² Vgl. (Meister, 2013) S. 91.

³³ Vgl. (DIN, 2009) S. 72.

Aufgabensynthese bündelt die Teilaufgaben und es entsteht die Stelle als kleinste Einheit.³⁴ Aufgaben einer Stelle können nur von Personen ausgeführt werden, man versteht darunter die Verpflichtung zur Vornahme bestimmter Verrichtungen.

Die Projektorganisation kann aus Bestandteilen der bestehenden Betriebsorganisation gebildet und lediglich durch projektspezifische Regelungen ergänzt werden.³⁵

Das starke Wachstum an Anzahl und Bedeutung von Projektaufgaben hat jedoch gezeigt, dass die traditionellen Organisationsformen zur Bewältigung dieser Aufgaben oft nicht mehr ausreichen. Für eine effiziente Umsetzung von Projektaufgaben, muss die Projektorganisation optimal in die bestehende Unternehmensorganisation integriert werden.

Die Zuordnung von Projekten in die Aufbauorganisation kann in vier unterschiedlichen Formen erfolgen:³⁶

- Autonome Projektorganisation / Reine Projektorganisation
- Einfluss-Projektorganisation
- Linienprojektorganisation
- Matrixprojektorganisation

3.3.1 Autonome Projektorganisation / Reine Projektorganisation

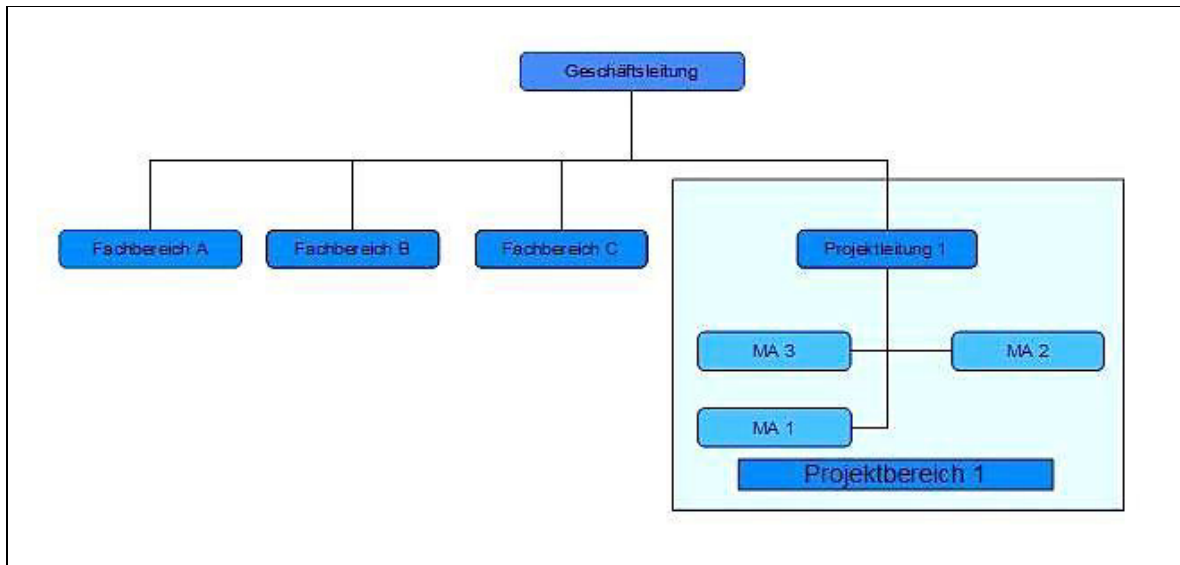
Ausgehend von der funktionalen Organisationsform, werden bei der autonomen Projektorganisation, alle Projekte der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Die Projektmitarbeiter stehen für die Dauer des Projekts, dem Projektleiter uneingeschränkt zur Verfügung.³⁷

³⁴ Vgl. (Wöhe, Döring, 2010) S. 113.

³⁵ Vgl. (DIN, 2009) S. 159.

³⁶ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 70.

³⁷ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 59.

Abbildung 2: Autonome Projektorganisation³⁸

Alle Projektmitarbeiter werden aus der bestehenden Stammorganisation ausgegliedert und in die jeweiligen Projektbereiche integriert. Sie werden somit zu einer Projektgruppe zusammengefasst, die in gleicher Hierarchie neben den anderen Bereichen steht. Die Stellung des Projektleiters entspricht weitgehend der Position des Segmentleiters.³⁹

Ein Projekt kann in dieser Organisationsform keine Linienstelle sein, sondern muss als Stabsstelle gestaltet werden. Die Stelle hat in diesem Fall keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Stellen.⁴⁰

Vorteile:

- Hoher Umsetzungsgrad auf Grund voller Konzentration des Projektteams auf das Projekt.

³⁸ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 60.

³⁹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 173.

⁴⁰ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 71.

- Geringes Risiko von Konflikten unter den Fachabteilungen und des Projektteams durch klare Zuordnung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung.
- Entscheidungskompetenz liegt direkt bei der Projektleitung, dadurch ergibt sich eine rasche Entscheidungsfindung.
- Starke Identifikation der Projektmitglieder mit den Projektzielen.

Nachteile:

- Die Abstellung von Mitarbeitern mit hoher Fachkompetenz aus der bestehenden Stammorganisation kann problematisch sein.
- Probleme bei der kontinuierlichen Auslastung der Projektmitglieder.
- Verhinderung der direkten Kooperation zwischen Fachabteilung und Projektmitglieder. Dadurch Verluste bei der Know-how-Weiterentwicklung und der daraus folgenden Rückgliederung der Projektmitarbeiter in die ursprüngliche Stammorganisation.
- Bürokratisierung und fehlende Flexibilität aufgrund Reglementierung.

Diese Organisationsform findet vor allem bei Großprojekten mit hoher strategischer Bedeutung für das Unternehmen Anwendung und wird in der betrieblichen Praxis häufig eingesetzt.

3.3.2 Einfluss-Projektorganisation

Bei der Einfluss-Projektorganisation werden die Projekte nicht direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Es wird eine Stabsstelle gebildet, welcher ein Projektleiter ohne Entscheidungs- und Weisungsbefugnis ausübt.⁴¹

Der Projektleiter koordiniert die Projekte, sammelt alle relevanten Fakten und Informationen und berät seinen Vorgesetzten über durchzuführende Maßnahmen.

⁴¹ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 72.

Entscheidungen werden nach oben zur Geschäftsleitung delegiert, was zu einer Überlastung der Unternehmensleitung führen kann.⁴²

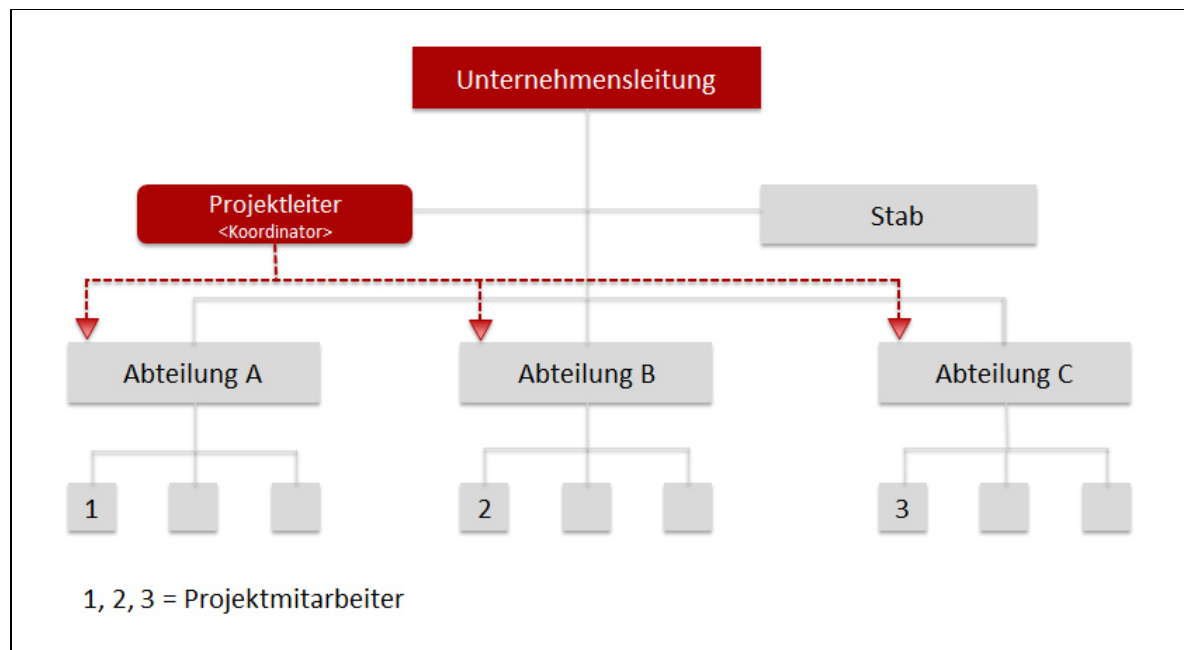


Abbildung 3: Einfluss-Projektorganisation in einer Stammorganisation⁴³

Vorteile:

- Geringfügige Änderung der Stammorganisation erforderlich. Projektmitarbeiter bleiben in ihren Fachabteilungen.
- Projektmitarbeiter sind meist Betroffene zugleich, somit steigt die Akzeptanz.⁴⁴
- Zugriff des Projektleiters auf Mitarbeiter mit dem erforderlichen Know-how möglich.
- Projektleiter ist isoliert vom operativen Tagesgeschäft.
- Geringer organisatorischer Aufwand, dadurch sind mehrere Projekt parallel durchführbar.

⁴² Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 51.

⁴³ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 173.

⁴⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 172.

Nachteile:

- Konfliktgefahr zwischen dem Projekt und den einzelnen Fachabteilungen. Ressourcenmangel auf Grund Überschneidung des operativen Tagesgeschäfts und der Projektarbeit.⁴⁵
- Schleppende Umsetzung und Gefahr der Dauereinrichtung von Projekten.
- Keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis des Projektleiters und daraus resultierende lange Entscheidungsfindung und Reaktionszeiten.

Die Einfluss-Projektorganisation wird eingesetzt bei Projekten, deren Aufwand, Umfang und Leistung, Routineaufgaben ähnlich sind. Sie sind gut strukturiert bei denen die Projektmitarbeiter die Vorgehensweise kennen.⁴⁶

3.3.3 Linienprojektorganisation

Die Linienprojektorganisation integriert die Projekte in die jeweiligen Fachabteilungen der Stammorganisation. Der Projektleiter ist dem Segmentleiter der Fachabteilung direkt unterstellt bzw. übt der Segmentleiter die Rolle des Projektleiters aus.⁴⁷

Damit kommt es zu einer Parallelfunktion des Segmentleiters mit einem hohen Maß an Verantwortung und Eigenständigkeit. Eine der Gefahren bei dieser Organisationsform besteht darin, dass die bestehende Hierarchie mit ihren Stärken und Schwächen für die Projektarbeit reproduziert wird. Ein weiteres Problemfeld ist die Stellung der Mitarbeiter und deren Auslastung. Um eine qualitative Schwächung der Fachabteilung zu vermeiden, werden oft Mitarbeiter für das Projekt abgestellt, die der Abteilung am wenigsten fehlen. Überlastungen

⁴⁵ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 75.

⁴⁶ Quelle: Internet (Karner, Prumetz, 2014)

⁴⁷ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 73.

der Projektmitarbeiter und die daraus resultierende, fehlende Umsetzungseffizienz sind die Folgen.⁴⁸

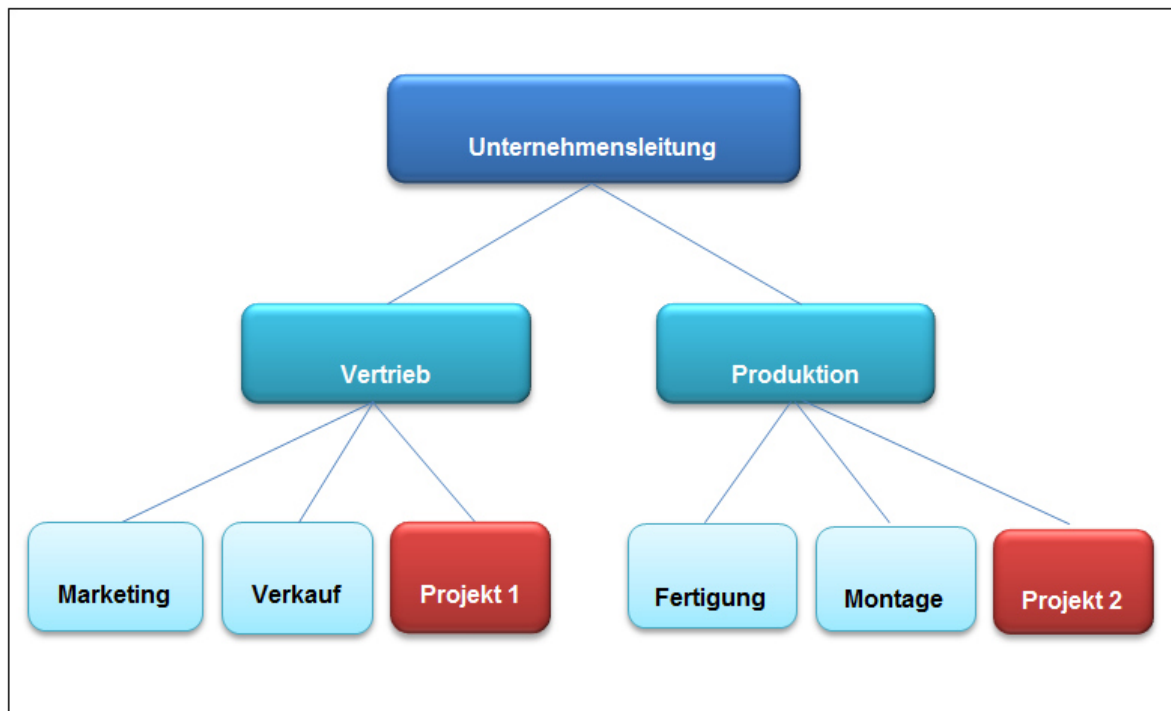


Abbildung 4: Linienprojektorganisation⁴⁹

Vorteile:

- Projekte werden in den Fachabteilungen gelassen, dadurch ergibt sich eine optimale Nutzung und Koordination der Fachkompetenz.
- Mitarbeiterabstellungen wie bei autonomen Projektorganisationen sind hier nicht erforderlich. Erforderliche Ressourcen stehen für das Projekt unmittelbar zur Verfügung.⁵⁰
- Rasche projektbezogene Entscheidungsfindung, da Segment- und Projektleiter meist die gleiche Person ist.

⁴⁸ Quelle: Internet (Wikipedia, 2014)

⁴⁹ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 73.

⁵⁰ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 74.

- Hohe Identifikation mit den Projekten, da die Betroffenen zugleich die Projektmitarbeiter sind.

Nachteile:

- Überlastung des Segment-, Projektleiters auf Grund Doppelfunktion. Dadurch ergibt sich oft eine fehlende Umsetzungseffizienz.
- Die Bedeutung eines Projekts kommt auf Grund der Integration in die bestehende Aufbauorganisation nicht zum Ausdruck.
- Schwächen der traditionellen Hierarchie werden in die Projektarbeit adaptiert.

Zusammenfassend ist die Linienprojektorganisation, welche auch teilweise als Grenzfall bezeichnet wird, für fachbereichsbezogene Projekte mit geringer Komplexität geeignet. Für bereichsübergreifende Projekte wird sie hingegen nicht empfohlen.⁵¹

3.3.4 Matrixprojektorganisation

In der Matrixprojektorganisation werden die vertikal verlaufenden funktionalen Verantwortungen mit der horizontal verlaufenden Projektverantwortung kombiniert. Das heißt, der Projektmitarbeiter ist nicht nur dem Projektleiter, sondern auch dem Segmentleiter unterstellt.⁵²

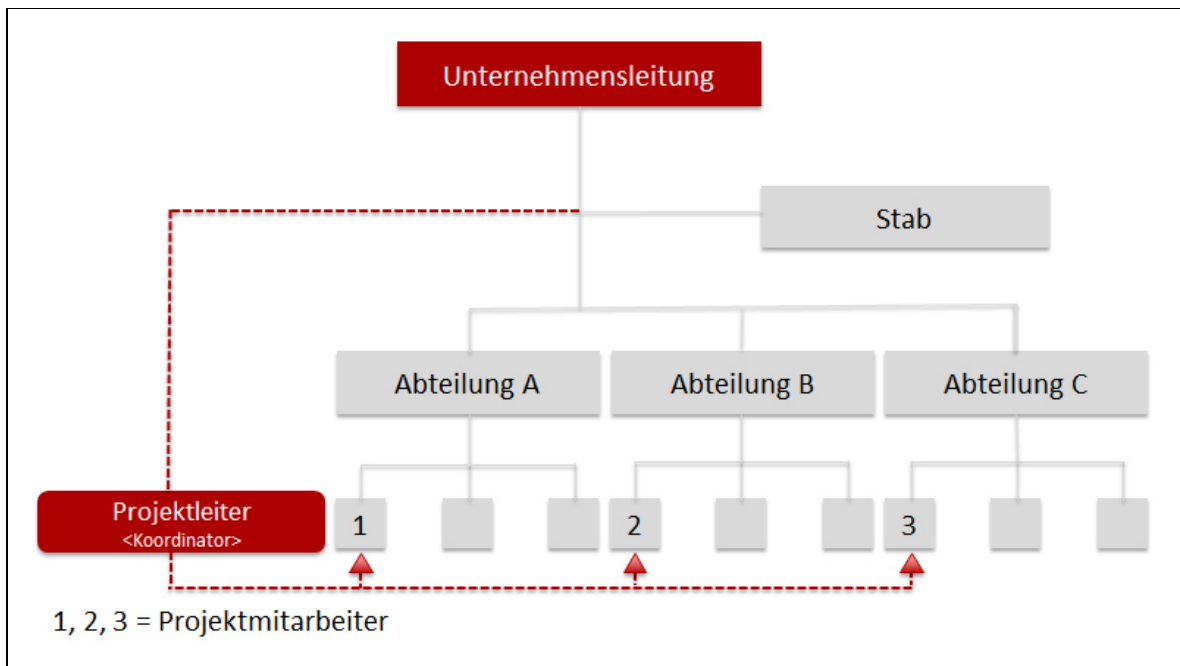
Der Linienvorgesetzte ist während der Projektarbeit verantwortlich für die personelle und disziplinarische Koordination der Mitarbeiter, der Projektleiter wiederum ordnet die inhaltlichen Anforderungen zu.⁵³

Ziel dieser Organisationsform ist die Bildung von geschäftsübergreifenden Synergien und die effiziente Nutzung der personellen Ressourcen.

⁵¹ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 50.

⁵² Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 174.

⁵³ Quelle: Internet (Wikipedia, 2014)

Abbildung 5: Matrixprojektorganisation⁵⁴

Vorteile:

- Keine Abstellungsprobleme der Projektmitarbeiter.
- Bildung von abteilungsübergreifenden Synergien und dadurch optimale Nutzung des vorhandenen Know-hows.
- Focus auf ganzheitliches Denken, anstatt Abteilungsdenken.
- Gesamtverantwortung liegt beim Projektleiter, dadurch rasche Entscheidungsfindung.⁵⁵

Nachteile:

- Weisungskonflikte auf Grund Doppelunterstellung der Mitarbeiter zwischen Projekt- und Segmentleiter.

⁵⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 174.

⁵⁵ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 174.

- Umsetzungseffizienz der Projektziele abhängig von Eigenverantwortung und Organisationsverständnis der Mitarbeiter.

Diese Organisationsform findet hauptsächlich in Unternehmen mit geschäftsübergreifenden Projekten Anwendung. Die Projekte erfordern den Einsatzbedarf der verschiedenen Mitarbeiter über eine gewisse Laufzeit hinweg und damit ein hohes Maß an Gesprächsbereitschaft und Verständnis zur Konfliktlösung.⁵⁶

In der Praxis ist diese Organisationsform häufig anzutreffen, da die Ressourcenknappheit und die enge inhaltliche Beziehung zwischen Projekt- und Routineaufgaben, eine unabhängige Projektorganisation verhindert.⁵⁷

3.4 Anforderungen an den Projektleiter

In den meisten Fällen kommen Projektleiter aus Abteilungen, in denen sie mit ihrem Spezial- und Fachwissen gefordert sind. Um den Anforderungen, welche an den Projektleiter gestellt werden gerecht zu werden, müssen die Fähigkeiten erweitert werden.

Der Spezialist in einer Fachabteilung setzt sein Spezialwissen für die Aufgabe ein und führt diese meist alleine durch. Der Projektleiter wiederum, übernimmt in erster Linie die Führungsfunktion, um ein Projektziel so effizient als möglich zu realisieren. Er delegiert Verantwortung, Befugnisse und Aufgaben, welche er selbst vielleicht schneller ausgeführt hätte.⁵⁸

Während der Projektleiter sich mit den Projektzielen hundertprozentig identifiziert, Eigeninitiative übernimmt, selbst Ziele setzt und die Ergebnisse kontrolliert,

⁵⁶ Quelle: Internet (Wikipedia, 2014)

⁵⁷ Vgl. (Corsten, Corsten, Gössinger, 2008) S. 53.

⁵⁸ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 81.

kommen die Anforderungen für die Fachabteilungen von der Unternehmensführung bzw. dessen Führungskräfte.⁵⁹

Da im Gegensatz zum Spezialisten die Projekte in Teams realisiert werden, ist die soziale Kompetenz eines Projektleiters von hoher Bedeutung. Projektmanagement besteht zu großen Teilen aus Kommunikation, Koordinierung und Beziehung mit dem gesamten Projektumfeld. Eine Bereitschaft für das Verständnis von betrieblichen sozialen Prozessen sowie aktives Zuhören, sind entscheidend.⁶⁰

Ein fachliches Grundverständnis, sowie die Erfahrung von bereits ähnlich realisierten Projekten passen ebenfalls in das Anforderungsprofil eines erfolgreichen Projektleiters. Voraussetzung ist in diesem Fall nicht mit Spezialwissen zu glänzen, sondern den Gesamtüberblick über ein Projekt zu haben.

Projektleiter müssen im Stande sein, hohe Ziele zu setzen, die Teammitglieder zu motivieren und ein Regelgeländer, innerhalb welchen man sich bewegen kann, festzulegen. Das delegieren, verfolgen und kontrollieren von Aufgaben, ist eine der Kernkompetenzen eines Projektleiters.⁶¹

Erfolgreiche Projektleiter haben in den meisten Fällen Potential für Führungsfunktionen in der Stammorganisation. Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsstärke bei häufig auftretenden Schwierigkeiten, Zeitdruck und Umgang mit Widerständen innerhalb der Organisation, werden entwickelt und geformt.⁶²

Da in der Praxis die beschriebenen Anforderungen oft nicht völlig abgedeckt werden können, sollte man zumindest darauf achten, dass die Erfüllung von gewissen Mindestanforderungen gegeben ist.

⁵⁹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 177.

⁶⁰ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 178.

⁶¹ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 89.

⁶² Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 179.

3.4.1 Führung von Projektteams

Ob in der Industrie und Wirtschaft, in öffentlichen Verwaltungen oder im Sport, qualifizierte und kompetente Führungskräfte sind die knappste Ressource unserer Zeit. Aus diesem Grund ist es wichtig zu wissen, welche Personen die erforderlichen Fähigkeiten besitzen, welche Kriterien weiterentwickelt werden können und schließlich wie man die Fähigkeiten in der Praxis umsetzt.⁶³

Für einen erfolgreichen Abschluss von Projekten müssen vorgegebene Teilziele optimal realisiert werden. Eine Identifikation der Projektmitglieder und deren persönlichen Wünsche mit den Unternehmenszielen sind von entscheidender Bedeutung. Führung wird als Beeinflussung von Mitarbeitern ausgelegt. Um eine Identifikation herbeizuführen gibt es nun unterschiedliche Führungsstile bzw. Führungsverhalten, um ein zielorientiertes Arbeitsverhalten bei allen Projektmitgliedern zu erreichen.⁶⁴

Im Folgenden werden die idealtypischen Führungsstile näher beschrieben:⁶⁵

- Autoritärer Führungsstil
- Kooperativer Führungsstil
- Situativer Führungsstil
- Authentischer Führungsstil

Der **autoritäre Führungsstil** zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Projektleiter alleine über den Inhalt und den Projektablauf entscheidet. Es werden keine Kompromisse hinsichtlich seiner Handlungen eingegangen und die Projektmitglieder zur konsequenten Abarbeitung der Aufgaben aufgefordert. Proaktivität, Eigenverantwortung und Kreativität der Mitarbeiter werden bei diesem Führungsstil nicht berücksichtigt. Dieser Führungsstil kann zu tiefen Leistungsspannen führen und eignet sich vor allem bei unerfahrenen Mitarbeitern,

⁶³ Vgl. (Weinert, 2004) S. 462.

⁶⁴ Vgl. (Meister, 2013) S. 51.

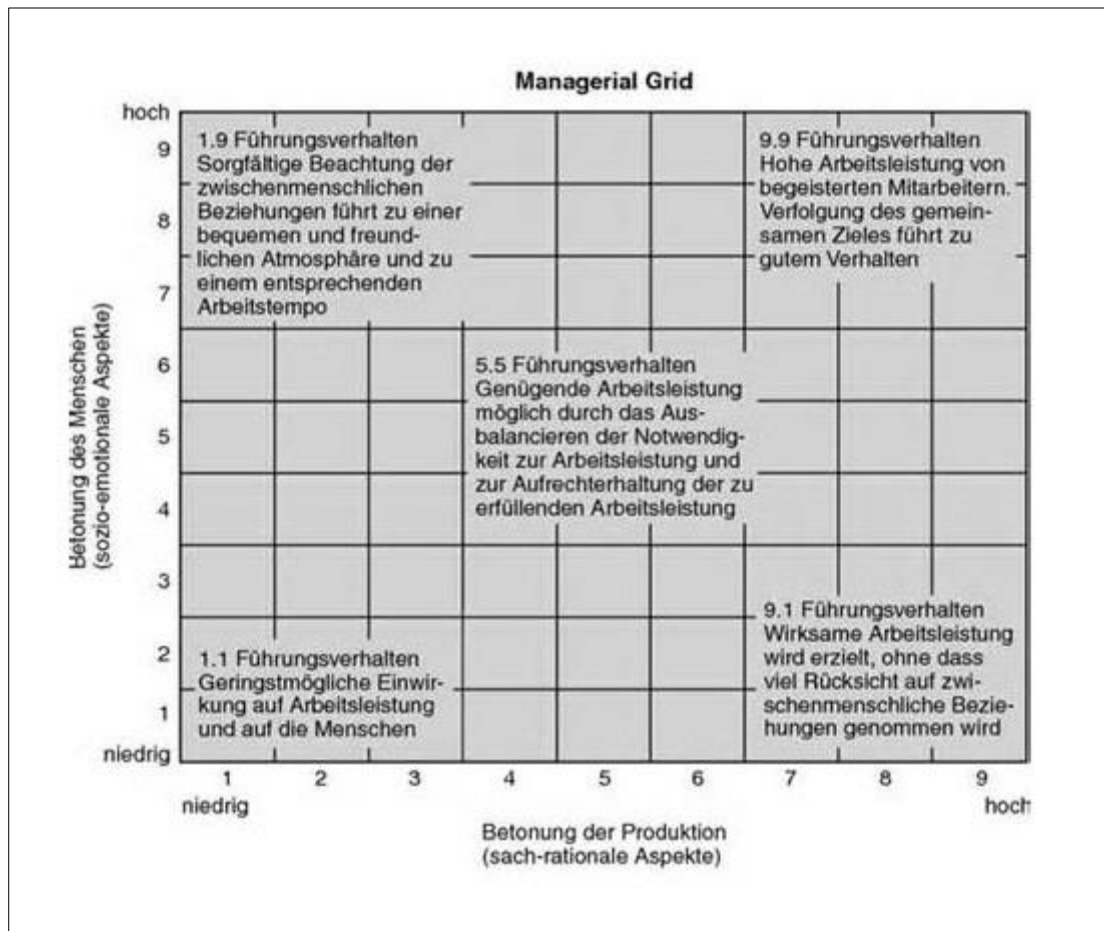
⁶⁵ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 377.

bzw. Mitarbeitern die es bevorzugen an der Hand genommen zu werden, um sich vor der Verantwortung zu drücken, Entscheidungen aus dem Weg zu gehen und vor allem auf Sicherheit aus sind.

Mittelpunkt des **kooperativen Führungsstils** ist die Einbindung aller Projektmitglieder in den Prozess. Es werden Inhalte und Ziele gemeinsam ausgearbeitet. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung werden delegiert. Die Kontrolle der Ergebnisse erfolgt durch Selbstkontrolle der Projektmitglieder. Voraussetzung für einen kooperativen Führungsstil ist die Kommunikation im Projektteam. Er ist geprägt durch hohe soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz der Mitarbeiter. Auftretende Konflikte innerhalb des Teams müssen sofort angesprochen werden, damit alle an einem Strang ziehen. Dieser Führungsstil kann zu breiten Leistungsspannen führen und eignet sich für Teams mit hoher Eigenverantwortung. Die Ziele des Projekts sind ident mit denen der Mitarbeiter.

Der **situative Führungsstil** bedeutet in bestimmten Situationen unterschiedliche Führungsstile einzusetzen und orientiert sich am GRID-Führungsmodell. Gekennzeichnet ist dieses Modell durch zwei Ausprägungen welche jeden Führungsstil in einer Matrix darstellt.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 380.

Abbildung 6: Das GRID-Modell⁶⁷

Je nach Situation liegt es an dem Projektleiter einen dieser konkreten Führungsstile anzuwenden. Die beiden Ausprägungen unterscheiden sich zum einen durch die Orientierung am Menschen (Mitarbeiter) und zum anderen durch die Orientierung an der Sache (Projektziel). Fokus der Menschenorientierung, ist die Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Projektmitglieder, bzw. Festlegung von Maßnahmen, die der Erfüllung der Erwartungen dienen. Sachorientierung bedeutet, die Konzentration auf die Sache zu legen. Die effiziente Umsetzung der Sachziele in einem Projekt ist hier vordergründig. Dieser Führungsstil eignet sich bei Teams mit unterschiedlichen Charakteren.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. (McKee, Carlson, 2000) S. 26.

⁶⁸ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 381.

Der **authentische Führungsstil** unterscheidet sich wesentlich von dem vor beschriebenen Modellen und ist speziell bei projektorientierten Organisationen sehr wirkungsvoll.⁶⁹

Neben den bekannten Anforderungsprofilen, wie Visionär, Koordinator, Coach, Förderer, Teamentwickler usw., denen eine erfolgreiche Führungskraft entsprechen soll, gibt es noch weitere Faktoren, die wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten beitragen. Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn sie wirksam sind.⁷⁰ Eine erfolgreiche Führungskraft agiert auf Basis klarer Werthaltungen und möglicher Grundwerte. Diese können z.B. Vertrauen, Akzeptanz, Respekt und Toleranz sein. Sie sind dann erfolgreich, wenn sie mit dem eigenen Wertesystem übereinstimmen und danach handeln. Aussagen und Handlungen müssen zu den Werten der handelnden Person passen.

Führungskräfte sorgen für die Ausrichtung der Organisation und die gemeinsame Zielsetzung. Aufgabe ist es ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in der sich die Teammitglieder voll auf die Erfüllung der Projektziele konzentrieren können.⁷¹

3.5 Ressourcenplanung

Eine Ressource ist ein Mittel, zur Leistungserstellung oder einen Vorgang ablaufen zu lassen. Es gibt unterschiedliche Arten von Ressourcen, die für eine Projektarbeit notwendig sind: Personal, Betriebsmittel, Rohstoffe, Anlagen, Informationen und Budget.⁷²

Da für die zeitgerechte Umsetzung einer Projektarbeit der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle spielt, wird in diesem Kapitel auf diesen näher eingegangen.

⁶⁹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 382.

⁷⁰ Vgl. (Malik, 2006) S. 62.

⁷¹ Vgl. (DIN, 2009) S. 199.

⁷² Vgl. (Portny, 2011) S. 141.

Zu Beginn eines Projekts stellt sich die Frage nach der Auswahl des Projektteams. Ist eine Gruppe mit vielen Mitarbeitern effizienter als eine Gruppe mit weniger Mitarbeitern. Wie reagiert ein Projektteam mit viel Druck gegenüber einem Projektteam mit wenig Druck, bzw. wie ist die Effizienz eines Teams mit lauter erfahrenen Spezialisten und die eines mit einem Mix aus Spezialisten und Neulingen.⁷³

Der Ressourcenplan gibt eine Übersicht über alle erforderlichen Ressourcen, welche im Projekt benötigt werden, wann diese zum Einsatz kommen, welches Fachwissen benötigt wird, welcher Zeitaufwand erforderlich ist und ob sie unternehmensintern verfügbar sind, oder extern beschafft werden müssen.⁷⁴

Aus den erforderlichen Ressourcen bilden sich Projektgruppen, die von Projektanfang bis Projektende unverändert bleiben, oder einem laufenden Mitarbeiterwechsel unterworfen werden. Hier unterscheidet man zwischen:⁷⁵

- **Geschlossene Projektgruppe**

Die Projektgruppe bleibt hinsichtlich Mitarbeiter und Mitarbeiteranzahl unverändert. Ein Hinzukommen oder Wechseln der Projektmitarbeiter ist nicht vorgesehen.

- **Offene Projektgruppe**

Diese Art der Projektgruppe ist durch eine laufende Veränderung der Mitarbeiter innerhalb eines Projekts gekennzeichnet. Diese Veränderungen treten auf, wenn abhängig vom Projektfortschritt größere oder geringere Mitarbeiterkapazitäten benötigt werden. Eine weitere Ursache ist, dass auf Grund der Projektphase verschiedenartige Experten notwendig sind.

Es gibt Unternehmen die detailliert erfassen, welche Ressourcen für ein Projekt notwendig sind, während es Unternehmen gibt, die keine offizielle Planung und

⁷³ Vgl. (DeMarco, 2007) S. 22.

⁷⁴ Vgl. (DIN, 2009) S. 72.

⁷⁵ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 279.

Überwachung der Ressourcen haben. Um den Projekterfolg sicherzustellen und die Zeitpläne einzuhalten, ist diese Information jedoch von unschätzbarem Wert.⁷⁶

Um die Bedeutung einer Ressourcenplanung im Rahmen einer Projektplanung zu verdeutlichen, ergab sich durch mehrere Befragungen von Projektmanagern, eine Rangfolge von immer wieder auftretenden Ursachen für Schwierigkeiten, die während Projekten auftreten:⁷⁷

- **Keine ausreichenden Ressourcen**
- Unrealistisch gesetzte Terminziele
- Unklare Kommunikation der Projektziele
- Mangelnde Identifikation und Motivation der Projektmitglieder
- Ungenügend Planung
- Konflikte zwischen Projekt und Stammorganisation

Ziel der Ressourcenplanung ist, die Durchführbarkeit des Projekts im vereinbarten Zeitraum, hinsichtlich der gegebenen Verfügbarkeiten, zu gewährleisten. Die folgende Human-Ressourcen-Matrix zeigt als Beispiel eines möglichen Ressourcenplans, wieviel Zeit die jeweiligen Mitarbeiter in eine Projektarbeit investieren müssen.

Tätigkeiten	Personal (Mannstunden)				
	and	gro	gsc	mar	wen
Fertigungsaufträge (Verbund) erstellen - Programmierung	26	0	30	0	22
Fertigungsaufträge für Systeme R und Systeme MW erstellen - Programmierung	0	15	10	32	40
Stammdatenänderung selbst durchführen bzw. veranlassen	10	10	20	12	5
Datenbankpflege im ORGADATA (BAZ)	0	0	0	40	25

Tabelle 2: Darstellung Personalbedarf in Human-Ressourcen-Matrix⁷⁸

⁷⁶ Vgl. (Portny, 2011) S. 147.

⁷⁷ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 279.

⁷⁸ Vgl. (Portny, 2011) S. 154.

Die erfassten Werte in der Tabelle sind anhand von Erfahrungswerten zu ermitteln. Anhand dieser Übersicht, sind die vorläufige Bedarfsermittlung der personellen Ressourcen und die zeitliche Lage eines Projekts bekannt. Zu berücksichtigen ist natürlich ein gewisser Prozentsatz für Fehlzeiten, Produktivität des jeweiligen Mitarbeiters, oder sonstigen dringenden Aufgaben, welche Einfluss auf die Durchführung des Projekts haben.⁷⁹

Laut einer Studie, wo Mitarbeiter in mehr als 100 Unternehmen und in unterschiedlichen Positionen befragt wurden, liegt die Produktivität eines Mitarbeiters bei ca. 75 Prozent. Das heißt 25 Prozent ihrer Tagesleistung verbringen Mitarbeiter mit anderen Dingen, als projektbezogenen Tätigkeiten.⁸⁰

Die Ressourcensteuerung ist speziell bei knappen Ressourcen, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Es muss auf eine möglichst hohe Auslastung der Ressourcen geachtet werden. Während des Projektverlaufs ist es erforderlich die geplanten Ressourcen zu überwachen. Wenn es Abweichungen gibt müssen geeignete Maßnahmen vorbereitet sein, um die Pläne anzupassen und den Zeitpunkt für den Projektabschluss zu sichern.⁸¹

Nach Abschluss des Projekts müssen alle Ressourcen wieder an ihre alte oder neue Arbeitsstelle zurückgeführt werden. Erst wenn das geschehen ist, kann das Projekt und die Projektorganisation beendet werden.⁸²

3.6 Aufgabenverteilung im Projektteam

Zu Beginn jeder Projektplanung stehen die Ermittlung aller Aufgaben des Projekts und die Festlegung der Aufgabenverteilung innerhalb des Projektteams. Bei einem

⁷⁹ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 285.

⁸⁰ Vgl. (Portny, 2011) S. 157.

⁸¹ Vgl. (DIN, 2009) S. 83.

⁸² Vgl. (DIN, 2009) S. 90.

Team mit mehreren Personen ist eine klare Aufgabenverteilung von hoher Bedeutung, um Leerläufe zu vermeiden.⁸³

Der Prozess der Aufgabenverteilung sollte folgendes beinhalten:⁸⁴

- Eine eindeutige Aufgaben- und Funktionsverteilung innerhalb des Projektteams.
- Eine hohe Akzeptanz und Identifikation der Projektmitarbeiter mit der Aufgabenverteilung.
- Eine übersichtliche, zeitliche Darstellung der verteilten Aufgaben.
- Eine Basis zur Kontrolle, ob die vereinbarten Aufgaben erledigt wurden.

3.7 Ablauf- und Terminplanung

Projekte werden aus dem Grund durchgeführt, weil für das Unternehmen ein höherer Nutzen erreicht wird. Umso früher das Projekt umgesetzt wird, desto höher ist der Nutzen.⁸⁵

Wichtig ist es darauf zu achten, dass die geplanten Termine so kurz als möglich, jedoch realistisch gehalten werden. Unrealistische Termine führen dazu, dass Aufgaben nicht rechtzeitig umgesetzt werden, was wiederum zu unzufriedenen Mitarbeitern führt.

Der Prozess für die Ablauf- und Terminplanung basiert auf den Projekteinhalt, das heißt auf der Menge der zu erledigenden Arbeitspakete, der definierten Meilensteine und der zeitlichen Reihenfolge.⁸⁶

Meilensteine repräsentieren einen bestimmten Zustand eines Projekts. Sie beinhalten Arbeitspakete, Teilprojekte und Ablaufelemente, welche mit einem

⁸³ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 131.

⁸⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 333.

⁸⁵ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 89.

⁸⁶ Vgl. (DIN, 2009) S. 60.

Startereignis und einem Endereignis definiert werden. Die Meilensteine sind in eine logische Anordnung zu bringen und geben somit Aufschluss vom Projektstart bis zum Projektende. Eine Übersicht für die Ablauf- und Terminplanung bietet zum Beispiel eine Terminliste mit Aufgaben und Meilensteinen.⁸⁷

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern einen Ablauf- und Terminplan zu erstellen, um eine Identifikation mit den Projektaufgaben zu gewährleisten. Zu berücksichtigen ist auch die gewählte Projektorganisation. Liegt der Fokus bei autonomen Projektorganisationen ausschließlich am Projekt, sind bei Linienprojektorganisationen, neben der Projektarbeit auch weitere operative Aufgaben durch die Projektmitarbeiter zu erfüllen.

Aus der Erfahrung ist festzustellen, dass Projekte mit einem aggressiven bzw. unrealistischen Fertigstellungstermin in der Regel später abgeschlossen werden, als es mit einem realistischen Terminplan der Fall gewesen wäre.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 249.

⁸⁸ Vgl. (DeMarco, 2007) S. 221.

4 Kommunikation im Projekt

4.1 Wirkung guter Kommunikation

„Wie reden Menschen mit Menschen? Aneinander vorbei.“⁸⁹ Bereits in den ersten Stunden unseres Lebens beginnen wir miteinander zu kommunizieren. Es ist für uns eine Selbstverständlichkeit, dass wir uns in der Regel keine Gedanken darüber machen, wie Kommunikation eigentlich funktioniert. Erst wenn wir als Absender unserer Nachrichten nicht die gewünschte Wirkung erzielen, stellen wir uns die Frage, warum man uns nicht versteht?⁹⁰

„Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht gewollt, gewollt ist nicht gekonnt, gekonnt und gewollt ist nicht getan, getan ist nicht beibehalten.“⁹¹ Die von Lorenz beschriebene Kommunikationskette sagt aus, dass es für die Kommunikation in einem Projekt nicht ausreichend ist eine Botschaft nur auszusenden. Erst wenn die Botschaft auch ankommt und die Kommunikation die beabsichtigte Wirkung gezeigt hat, ist sie gelungen.

Fünf Elemente der Kommunikation sind für eine effektive Wirkung zu berücksichtigen:⁹²

- Wer sagt? Wer ist die Quelle und der Sender der Information.
- Was? Welcher Inhalt wird bei der Botschaft übermittelt. Neben den Inhalt spielt auch die Art und Weise, wie man die Information übermittelt eine

⁸⁹ (Tucholsky, 2014) S. 9.

⁹⁰ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 10.

⁹¹ (Lasswell, 2014) S. 10.

⁹² Vgl. (Bohinc, 2014) S. 11.

entscheidende Rolle. Körperhaltung, Mimik, Gestik müssen berücksichtigt werden. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁹³

- In welchem Kanal? Der Informationskanal ist die Verbindung zwischen Sender und Empfänger.
- Zu wem? Wer ist der Empfänger der Information. Die Nachricht kann nur dann Wirkung zeigen, wenn der Empfänger auch in der Lage ist, diese zu verstehen.
- Mit welchen Effekt? Es spielt keine Rolle was gesagt wird, es kommt auf die Wirkung der Botschaft an. Kommunikation im Projekt hat das Ziel, den Empfänger mit einer bestimmten Aufgabe zu betrauen, oder seine Einstellung zu einem Sachverhalt zu ändern.

Kommunikation findet auf drei Ebenen statt. Die Sachebene spiegelt rationale und bewusste Aspekte, wie Inhalte und die Sache wieder. Termine, Ablaufpläne mit detaillierten Fakten werden in der Regel transportiert. Die emotionale Ebene, spricht weniger den Intellekt des Empfängers, jedoch viel mehr dessen Emotionen an. Gefühlsmäßige Aspekte vermitteln Verbindlichkeit und ermöglichen es Stimmungen wie Hoffnung, Entschlossenheit und Begeisterung wahrzunehmen. Die Haltung, Körpersprache oder der Tonfall spielen eine wesentliche Rolle. Die strukturelle Ebene gibt die Rahmenbedingungen für die Kommunikationssituation vor. Projektorganisation, Werthaltung, formelle Kompetenzen werden auf dieser Ebene definiert.⁹⁴

4.1.1 Nachrichtenumfang

Nach dem Pareto-Prinzip, auch 80/20-Regel genannt, nimmt man an, dass bei einer Kommunikation 80 Prozent der Informationen, den Beteiligten unbewusst sind. Diese werden weder von Sender noch Empfänger wahrgenommen. Nur ein kleiner Teil der Informationen, spielt bei der Kommunikation für die Beteiligten eine bewusste Rolle. Das Eisbergmodell veranschaulicht, dass man eine Sensibilität

⁹³ (Watzlawick, 2003) S. 84.

⁹⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 347.

für die verborgenen Motive entwickeln soll, welche die Handlungen der Teammitglieder im Projekt beeinflussen.⁹⁵

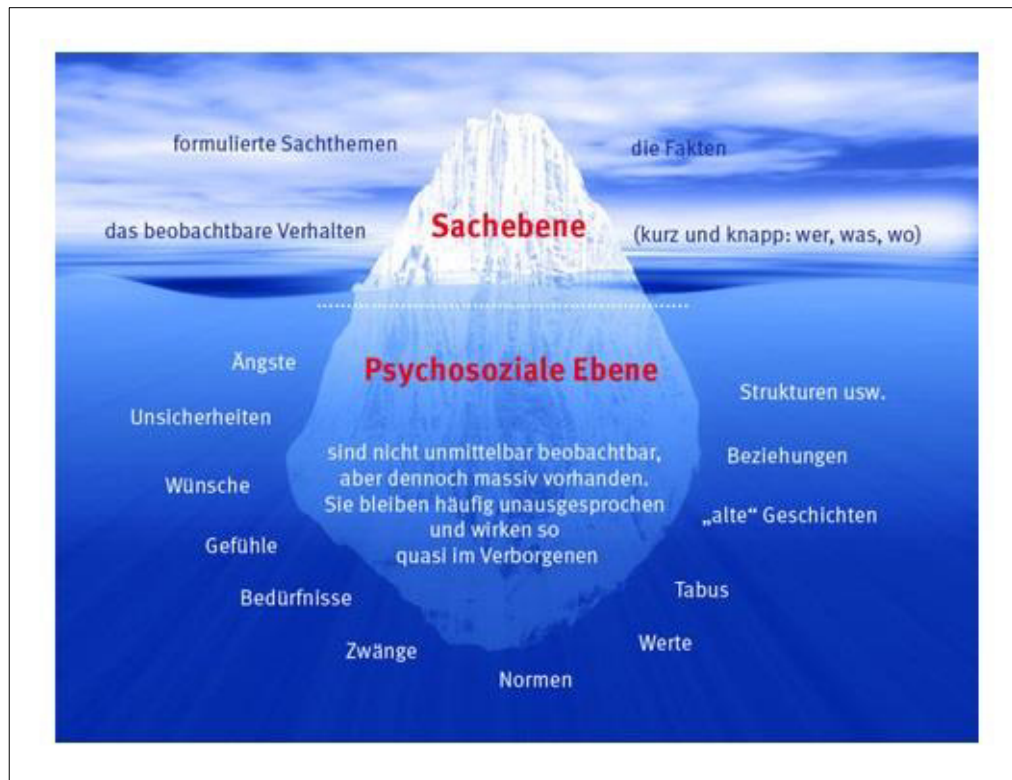


Abbildung 7: Eisbergmodell⁹⁶

Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun sagt aus, dass über den Kommunikationskanal, neben einzelnen Nachrichten, ein ganzes Nachrichtenpaket übermittelt wird.

Folgende Elemente sind in diesem Paket beinhaltet:⁹⁷

Der Sachinhalt wird in den meisten Fällen direkt angesprochen und ist von großer Bedeutung. Wichtig ist hier, in der Sache klar, eindeutig und konsequent zu

⁹⁵ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 16.

⁹⁶ Vgl. (Ruch, Zimbardo, 1974) S. 366.

⁹⁷ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 349.

kommunizieren, sodass keine weiteren Fragen offen oder unbeantwortet bleiben. Vereinbarungen sollen klar, nachvollziehbar und überprüfbar sein.

Die Beziehungsseite drückt aus, wie der Sender die Beziehung zum Empfänger sieht und was er von ihm hält. Beziehungsaspekte sind in den meisten Fällen mit Emotionen verbunden. Ein sensibler Projektleiter, der die Gefühle und Motive seiner Teammitglieder richtig deutet hat große Vorteile bei der Umsetzung von Projekten.

Die Selbstoffenbarungsseite liefert Informationen über den Sender. In jeder gesendeten Nachricht steckt ein Teil Selbstoffenbarung des Senders. Durch Körpersprache, Mimik, Tonfall können wir den Empfänger signalisieren: „So bin ich.“

Der Appel-Aspekt ist für Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Ist es doch einer der Hauptaufgaben Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. Ziel der Mitteilung ist es bei den Mitarbeitern etwas zu erreichen, sie zu motivieren. Die Appelle sind je nach Charakter unterschiedlich und können als Aufforderung, Befehl, Rat oder Bitte erfolgen.

4.2 Kommunikationsprozesse

Für einen erfolgreichen Projektabschluss ist eine effiziente Gestaltung des Informationswesens von ähnlichem Ausmaß, wie die Gestaltung der Projektorganisation. Bei Projekten sind wir darauf angewiesen, dass wir den Teammitgliedern etwas mitteilen, was so aufgefasst wird, wie wir es gemeint haben. Alle Projektbeteiligten müssen die für sie relevanten Informationen bekommen.⁹⁸

Eine effektive Kommunikation ist nur dann gegeben, wenn alle relevanten Informationen zur richtigen Zeit, mit dem richtigen Inhalt, an die richtige Zielgruppe mit der vom Sender beabsichtigten Wirkung übermittelt werden.

⁹⁸ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 27.

Effektive Kommunikation schließt unnötige Informationen aus und lässt nur die zu, welche auch tatsächlich benötigt werden.⁹⁹

Je nach Größenordnung des Projekts ist es erforderlich einen Verantwortlichen für die Projektkommunikation festzulegen. Bei kleinen, überschaubaren Projekten ist es möglich den Kommunikationsprozess innerhalb des Projektteams aufzuteilen, was bei größeren Projekten unmöglich scheint. Um die Bedürfnisse aller Zielgruppen bei umfangreichen oder mehreren Projekten zu befriedigen, ist es notwendig eine speziell darauf ausgerichtete Kommunikationsstruktur in die Projektorganisation zu integrieren.¹⁰⁰

In der folgenden Abbildung wird dargestellt wie die Kommunikation einen Platz in einer autonomen Projektorganisation findet.

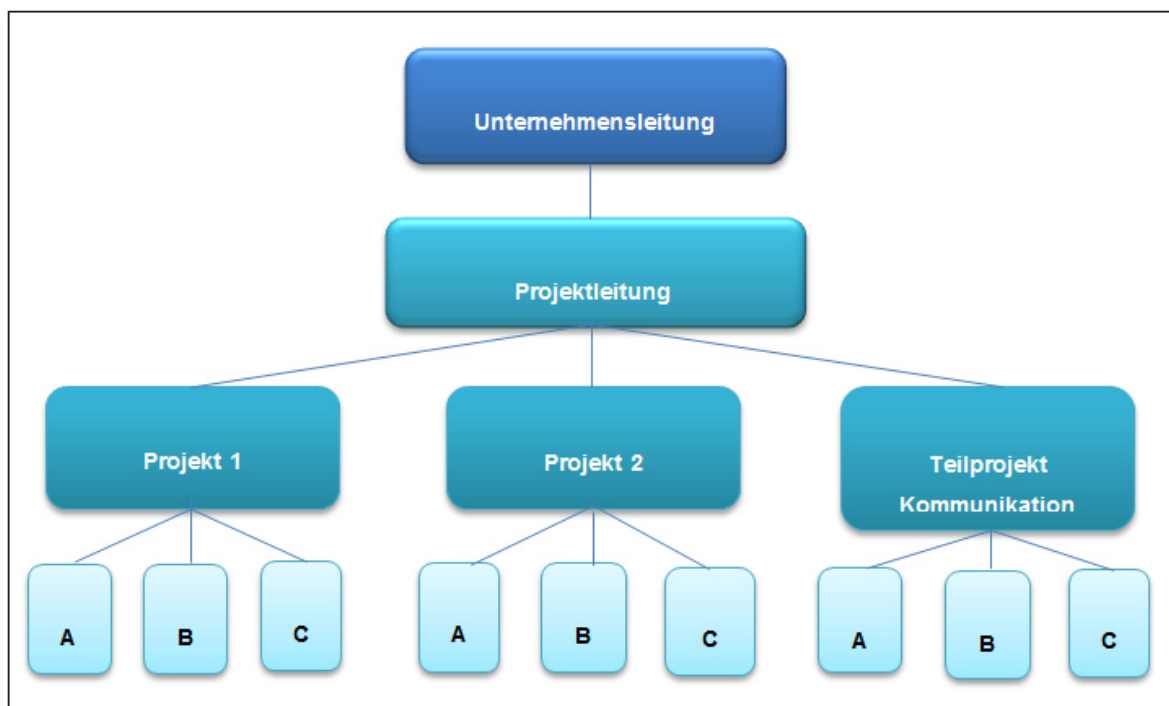


Abbildung 8: Projektorganisation mit integrierter Kommunikation¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 27.

¹⁰⁰ Vgl. (Bohinc, 2014) S. 38.

¹⁰¹ Quelle: Verfasser

Kernaufgabe eines Teilprojekts Kommunikation ist es, Informationen professionell zu sammeln, aufzubereiten und zu verteilen. Die dafür vorgesehenen Mitarbeiter sollten in der Lage sein, das fachliche Thema des Projekts zu verstehen und soweit als möglich in das Projekt eingebunden werden. Das Teilprojekt ist die Nahtstelle zwischen dem Projekt und dem Projektumfeld.¹⁰²

Vorteile:

- Entlastung des Projektleiters durch klare Aufgabenverteilung.
- Informationen werden zentral gesammelt, dokumentiert und an alle relevanten Beteiligten effizient verteilt.
- Vorlage und zentrales Archiv von standardisierten Dokumenten bereits realisierter Projekte.
- Geringes Risiko von Konflikten durch klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen.

Nachteile:

- Sachebene steht im Mittelpunkt und Beziehungsebene wird vernachlässigt.
- Zusätzliche Ressourcen erforderlich.
- Fehlende Ergebnisverantwortung und Identifikation mit den Projektzielen.

¹⁰² Vgl. (Bohinc, 2014) S. 40.

5 Status Quo Amari

5.1 Organisationsform

Amari Austria ist in Sparten gegliedert. Die Aufteilung erfolgt nach Produkt- bzw. Kundengruppen. Eine Sparte bildet die Abteilung AAS. Die Produktpalette von AAS reicht von komplexen Maschinenbauteilen bis hin zu klassischen industriellen Produkten wie Aluminium Blechen und Standardprofilen. Eine weitere Sparte bildet die Abteilung AAE. Kernkompetenz von AAE ist die Entwicklung von umfangreichen Systemkomponenten für den Straßen- und Schienenverkehr. Seitenverkleidungen von U-Bahn Schienenfahrzeugen oder die Entwicklung von Hochwasserschutzsystemen sind nur einige Beispiele der vielfältigen Produktpalette. Der Fokus von Abteilung AAD liegt in der Gestaltung von hochwertigen Architektur- und Designlösungen. Exklusive Schiebeelemente und hinterlüftete Fassaden bilden hier das Produktportfolio.

Jeder dieser Sparten ist der Unternehmensleitung direkt unterstellt und bildet weitere Stellen. Die untergeordneten Stellen sind unterteilt in Arbeitsvorbereitung, technischer Innendienst und Vertrieb. Durch diese funktionale Gliederung entstehen flexible Teilsysteme mit eigener Verantwortung. Die Segmentleiter sind in den Entscheidungsprozessen unabhängig. Die strategischen Vorgaben werden gemeinsam mit der Unternehmensleitung ausgearbeitet.

Ergänzt wird die Organisation durch Zentralstellen, wie IT-Abteilung, Einkauf, Administration, Personal, Finanzen, Qualitätssicherung und Produktion. Die Zentralstellen haben die Aufgabe bestimmte Funktionen zentral auszuführen und folglich die einzelnen Sparten zu entlasten. Durch die Zentralstellen können den typischen Nachteilen einer Spartenorganisation, wie fehlende gemeinsame Beschaffung, Produktion usw., entgegengewirkt werden.

In der folgenden Abbildung ist die Aufbauorganisation von Amari systematisch dargestellt:

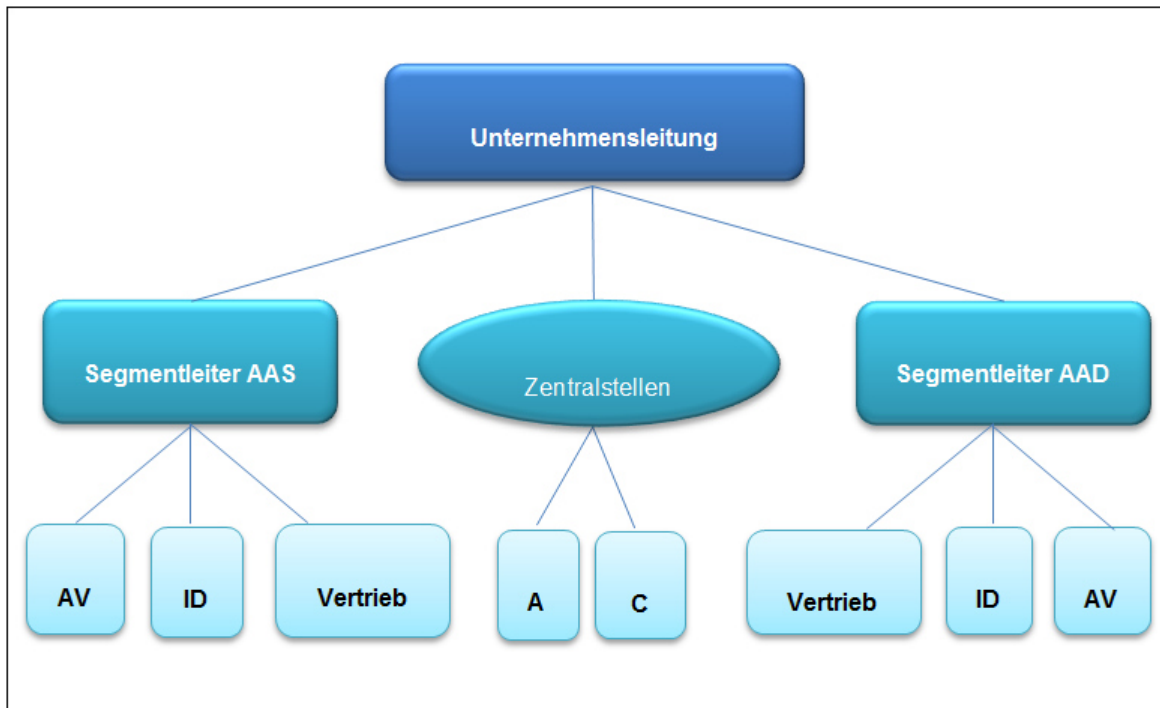


Abbildung 9: Aufbauorganisation Amari¹⁰³

5.1.1 Stellenbeschreibung

Die einzelnen Aufgabenbereiche sind in Funktionsbeschreibungen klar definiert.

Kernaufgabe der Unternehmensleitung ist die Gewährleistung einer gesunden Unternehmensentwicklung und die nachhaltige Absicherung eines gesunden Unternehmenswachstums. Folgende Bedürfnisse sind zu befriedigen:

- Eigentümer: Garantierte Kapitalrendite
- Mitarbeiter: Gesicherte Zukunft (steigendes Einkommen, persönliche Entwicklung)
- Kunden: Nutzenstiftung

¹⁰³ Quelle: Verfasser

Für die Befriedigung der Stakeholder wird gemeinsam mit dem Management-Team eine Strategie ausgearbeitet, welche die oben angeführten Anforderungen erfüllt. Beinhaltet sind operative Aufgaben, sowie Entwicklungsprozesse, welche auf Projekte heruntergebrochen werden. Die effiziente Umsetzung der Projekte entscheidet, wie erfolgreich die verabschiedete Strategie und die damit verbundene Befriedigung der Stakeholder ist.

Neben der Qualifikationsanforderung, sowie Segmentverantwortung beinhaltet die Funktionsbeschreibung des Segmentleiters folgende Kernaufgaben:

- Implementierung der Segmentstrategie.
- Verantwortung für die Umsetzung der operativen Budgetziele und der Aktions- bzw. Projektpläne.
- Unterstützung in der Umsetzung der Aktivitäten: Qualitätssicherung, Umwelt und Sicherheit.
- Kontrolle und Maßnahmeneinleitung bei Unterschreitung von Zielvorgaben.
- Entwickeln, fordern und fördern der Mitarbeiter.
- Planung, Umsetzung und Kontrolle bei Projekten, Aufgaben und Maßnahmen.
- Ressourcenplanung für das Segment.
- Koordinierung der Vertriebsaktivitäten.
- Prozessverantwortung, kontinuierliche Verbesserung.

In weiterer Folge haben die Segmentleiter zusätzlich die operativen und taktischen Aufgaben des Vertriebs inne.

Hauptaufgaben des Vertriebs sind die Akquisition und Betreuung von Kunden, ständige Entwicklung der Produktpalette, Gewährleistung eines laufenden Kundenwachstums und Verantwortung für die Umsetzung der persönlichen operativen Budgetziele. Eine weitere Anforderung an den Vertrieb ist die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Projekten, sowie die technische Unterstützung des Verkaufsinnendienstes.

Die Kernaufgaben der Stellen Arbeitsvorbereitung und Innendienst sind, die operative interne Auftragsabwicklung und kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung. Zu diesen Aufgaben zählen ebenfalls, die Gestaltung,

Optimierung und Instandhaltung von technischen Unterlagen, sowie einen Beitrag zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Teams zu leisten. Die Unterstützung bei der Planung und Umsetzung von Projekten runden das Aufgabengebiet der Arbeitsvorbereitung und des Innendienstes ab.

5.1.2 Management-Ansatz

Führung durch Zielvereinbarung, Management by Objectives, ist die bei Amari gelebte Methode. Strategische Ziele des Gesamtunternehmens werden gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgearbeitet, vorgegeben und umgesetzt. Aus der Summe der Einzelziele setzen sich die Unternehmensziele zusammen. Die Kontrolle erfolgt jeweils am Ende einer Periode. Vorteil dieses Management-Ansatzes ist, dass die Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele, freien Handlungsspielraum haben und dadurch ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit steigt. Die andere Seite der Medaille ist die ungenaue Zieldefinition und Zielkonflikte.¹⁰⁴

Folgende Ziele werden mit Jahresbeginn vereinbart:

- Kennzahlen: Umsatz, Deckungsbeitrag, Menge, Produktivität, Umschlagshäufigkeit, EOS
- Projektziele aus dem Aktionsprogramm
- Persönliche Weiterentwicklung

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Zielvereinbarungen ist also die Übereinstimmung der Unternehmensziele mit den Einzelzielen der Mitarbeiter bzw. inwieweit es gelingt, den vorhandenen, jedoch ungenutzten Fähigkeiten der Mitarbeiter neue Impulse zu geben.¹⁰⁵ Ziele müssen so vereinbart sein, dass diese für die Mitarbeiter bei entsprechendem Einsatz erreichbar sind und das angestrebte Ziel realistisch ist.

¹⁰⁴ Vgl. (Rumpold, 2012) S. 94.

¹⁰⁵ Vgl. (Meister, 2013) S. 46.

Wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, kommt es vor, dass Mitarbeiter sehr ineffektiv sein können. In diesem Fall stimmen die Gedanken, Gefühle und Handlungen nicht mit den Unternehmenszielen überein. Goleman vertritt sogar die Meinung, dass Erfolg im Leben mehr von der Selbstmotivation, Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit für Einfühlsamkeit abhängt, als von der analytischen Kompetenz oder vom IQ.¹⁰⁶

5.1.3 Managementsystem

Jedes Unternehmen besitzt ein Managementsystem, welches die Aufgaben des Managements beschreibt. Geschäftsprozesse wie Organisation, Dokumente, Kennzahlen, Risiko, Projektmanagement usw. sind einige der erforderlichen Bereiche zur Übersicht, Planung und Steuerung von Unternehmen.

In der folgenden Tabelle ist ein Auszug des Managementsystems für die Amari-Organisation in der Niederlassung St. Johann dargestellt. Ziel ist die klare Darstellung der Verantwortlichkeiten.

	Prozesse	Richtlinien, Anweisungen	Verantwortliche
Führung	Geschäftsleitung		Reiter
	Politik		Reiter
	Ziele		Reiter
	Verantwortung	Organigramm, Funktionsbeschreibungen	Reiter, Piesch
	Reviews	Verkaufszahlen, UH, Reklamationen	Reiter, Hafner, Piesch
	CIM	Notfallplanung	Piesch, Reiter
		Rechtskonformität	Piesch, Reiter

¹⁰⁶ Vgl. (Weinert, 2004) S. 468.

Management		Arbeitssicherheit	Piesch, Reiter
		Umweltschutz	Piesch, Reiter
	Dokumentenlenkung	Matrix	Hafner, Piesch
	QM- Management	Normen	Hafner
		Zertifikate	Hafner
	Kommunikation	Aufzeichnungen	Hafner
		Meetings	Reiter
	Projektmanagement Aufzeichnungen		Segmentleiter

Tabelle 3: Auszug Managementsystem Amari¹⁰⁷

Anhand der Tabelle kann man erkennen, dass die Verantwortlichkeit für den Geschäftsprozess „Projektmanagement“, bei dem Segmentleiter liegt. Er hat die Aufgabe, Verantwortung und Befugnis, Projekte erfolgreich umzusetzen.

5.2 Projektorganisation

Die bei Amari Austria am häufigsten verwendete Projektorganisation entspricht der **Linienprojektorganisation**. Da es sich bei den meisten Projekten um **abteilungsinterne Projekte** wie Produktentwicklungen, Markteinführungen oder Entwicklungsprojekten handelt, empfiehlt es sich, diese in die jeweiligen Fachabteilungen zu integrieren. Alle Projekte werden dem zuständigen Segmentleiter unterstellt, welcher die damit verbunden Aufgaben delegiert.

Wie bereits in Kapitel 3.3.3 Linienprojektorganisation beschrieben, liegt der größte Vorteil darin, dass die erforderlichen Ressourcen dem Projekt direkt zur Verfügung stehen. Die Projektmitarbeiter kommen aus der angestammten Fachabteilung und

¹⁰⁷ Quelle: Verfasser

verfügen über das notwendige Know-how um die Projektarbeit positiv mitgestalten zu können.

Das größte Defizit dieser Organisationsform ist die **mangelnde Effizienz bei der Umsetzung, Planung und Steuerung von Projekten**. Dies resultiert daraus, dass die Stellung des Projektes sehr stark vom Segmentleiter abhängig ist. Durch die Mehrfachbelastung des Segmentleiters, welcher für die Erreichung der Abteilungsziele (wie in Kapitel 5.1.1 Stellenbeschreibung beschrieben), die effiziente Umsetzung der Projektziele und die persönlichen operativen Budgetziele verantwortlich ist, ergibt sich eine differenzierte Priorisierung der Aufgaben.

In der folgenden Abbildung ist die Projektorganisation von Amari Austria dargestellt.

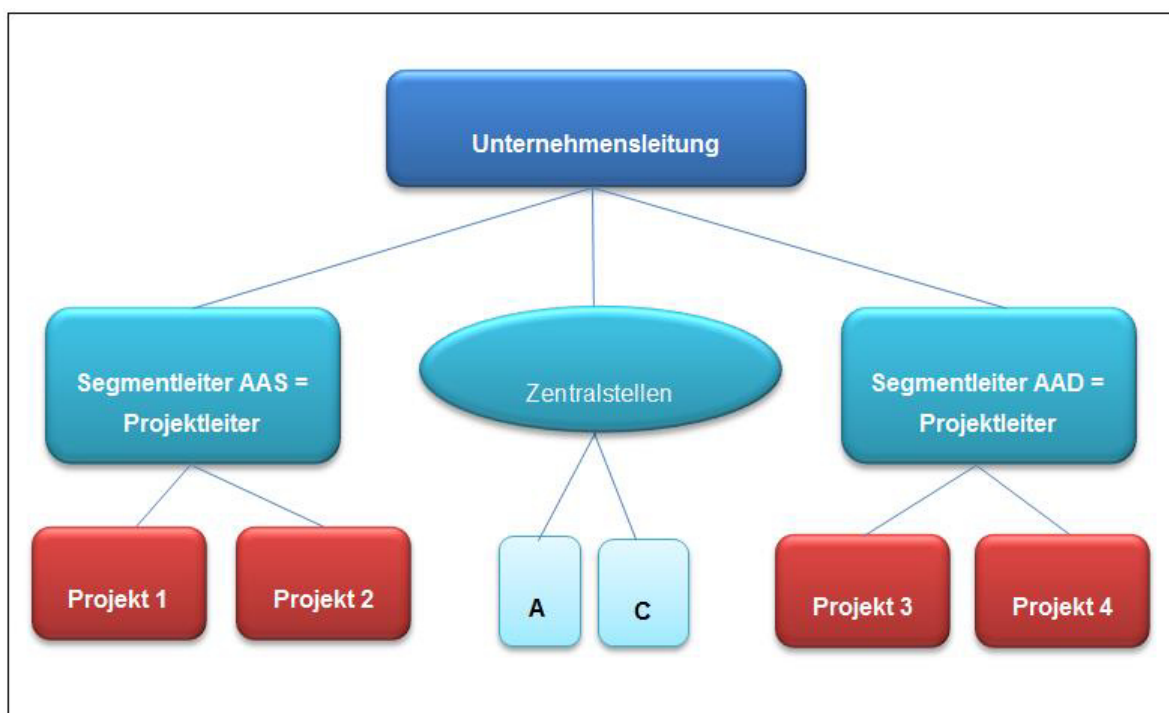


Abbildung 10: Projektorganisation Amari¹⁰⁸

Bei **abteilungsübergreifenden Projekten**, wird eine **Matrixprojektorganisation** angestrebt. So wurde zum Beispiel in der Vergangenheit für die Umstellung der Produktion, weg von höchst möglicher Auslastung zur zeitorientierten Fertigung,

¹⁰⁸ Quelle: Verfasser

ein externer Projektleiter installiert. Ziel des Projekts war die Erreichung höchster Termintreue und die Anpassung der vorhandenen Ressourcen, an die Marktgeschehnisse. Der Projektleiter hatte in diesem Fall Zugriff auf die für ihn und das Projekt notwendigen Ressourcen. Erster Ansprechpartner für den Projektleiter war wiederum der Segmentverantwortliche. Dieses Projekt wurde in der geplanten Zeit erfolgreich umgesetzt.

5.2.1 Auswahl des Projektleiters

Die Auswahl des Projektleiters bestimmt wesentlich den Erfolg des Projekts. Ihm werden Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen, welche für das Projekt relevant sind, übertragen.

Im Falle von Amari, wird Großteils dem Segmentleiter, die Rolle des Projektleiters zugeordnet. Er besitzt alle Befugnisse gegenüber dem ihm zugeordneten Projektteam und bestimmt die Projektlösung. Für das Projektergebnis werden Aufgaben innerhalb des Teams verteilt, welche durch den Projektleiter geplant, überwacht und gesteuert werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Motivation der Mitarbeiter und das Change Management.

Warum der Segmentleiter auch als Projektleiter bestimmt wird, kann man anhand einer Reihe von Aufgaben entnehmen, welche auf das Projekt großen Einfluss haben:¹⁰⁹

- Erforderliche Persönlichkeit zur Vertretung des Projekts nach außen.
- Entscheidungen werden mit Berücksichtigung des Umfelds (Kennen der Marktbedürfnisse, Kundennutzen usw.) getroffen.
- Gezielte Aufgabenverteilung innerhalb der Projektgruppe. Der Segmentleiter kennt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter.
- Motivation der Mitarbeiter. Geringer Aufwand, da bereits ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl besteht.

¹⁰⁹ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 239.

Folgendes Paradigma ist in unserer Organisation festzustellen. Während es für den Segmentleiter nicht üblich ist, sich bei den Routinearbeiten der Mitarbeiter zu beteiligen, ist es wiederum für den Projektleiter selbstverständlich, an den Projektaufgaben unmittelbar mitzuarbeiten. Diese Situation, dass in den meisten Fällen der Segment- und Projektleiter ein und dieselbe Person ist, hat zur Folge, dass die Projektarbeit, den gewohnten operativen Tätigkeiten nachgereiht wird.

5.3 Projektübersicht und Umsetzung

In der folgenden Tabelle sind alle laufenden Projekte von Amari abgebildet. Die Daten stammen aus den Aktionsprogrammen der einzelnen Abteilungen. Die Aufgaben wurden von der Unternehmensstrategie abgeleitet und betreffen ausschließlich **abteilungsinterne Projekte**.

Projektname	Segment	Projektleiter	Geplante Fertigstellung	Umsetzungs-grad
Produkteinführung System Dammbalken	AAE	SM	27.06.2014	40 %
Markterweiterung Stangen / Bayern	AAS	SM	18.04.2014	85 %
Produktinnovation Verbundfassade für privaten Wohnbau	AAD	SM	30.05.2014	60 %
Ausbau Konzept Minimal Windows	AAD	SM	19.12.2014	58 %
NWC - Reduzierung der Ladenhüter < 2%	Amari	SM / Segment	19.12.2014	32 %

Triple A – Vorbereitung zeitorientierte Fertigung	AAD	SM	06.06.2014	70 %
Reduzierung Gap zwischen Frachtkosten + Frachterlöse < 45%	Amari	SM / Segment	19.12.2014	95 %

Tabelle 4: Projektübersicht Amari¹¹⁰

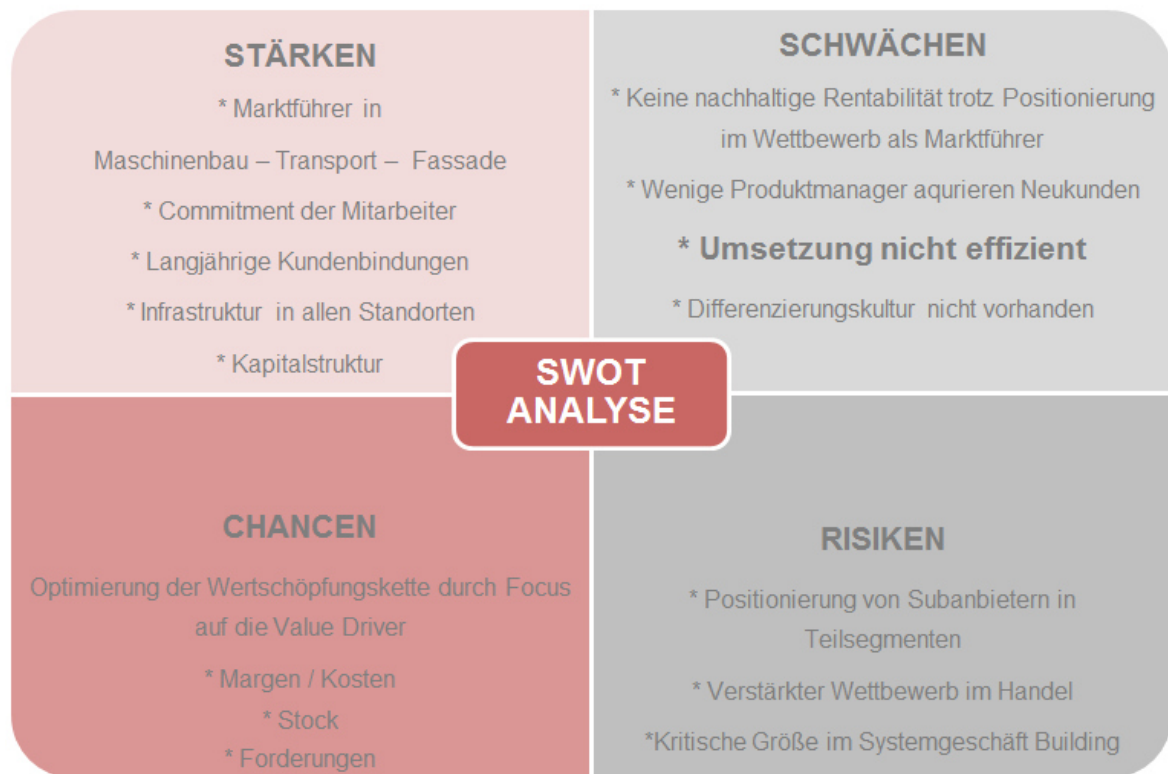
Anhand der Tabelle kann man erkennen, dass der **durchschnittliche Umsetzungsgrad bei ca. 63% liegt** und die Segmentmanager durchgehend als Projektleiter bestimmt werden.

Die Umsetzungskriterien von Amari sind wie folgt definiert:

- Klarheit & Verpflichtung: Jeder kennt die strategische Ausrichtung, versteht die wichtigsten Ziele und verpflichtet sich dafür. Dies setzt eine einheitliche Kommunikation voraus.
- Erfolgreiches Tun: Maßnahmenplan für die Umsetzung – Wer, Was, Wann, Wie.
- Fähigkeiten & Ressourcen: Geeignete Mitarbeiter am richtigen Platz einsetzen, notwendige Ressourcen bzw. Infrastruktur zur Verfügung stellen.
- Begleitung der Umsetzung: Mitarbeiter coachen und dirigieren, vorhandene Synergien nutzen, Zusammenhalt und Teamspirit fördern.
- Verantwortung & Selbstkontrolle: Laufende Kontrolle der Maßnahmenerfüllung im regelmäßigen Jour fixe, Verantwortung einfordern und Konsequenzen setzen.

Die nähere Betrachtung der Stärken-Schwächen Analyse von Amari unterstreicht die aktuelle Situation der Umsetzungseffizienz. Sie gilt als eine der Schwächen unserer Organisation.

¹¹⁰ Quelle: Verfasser

Abbildung 11: SWOT Analyse Amari¹¹¹

Trotz gut durchdachter Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Projekten, vorhandener Ressourcen und Strukturen, schaffen es die Projektverantwortlichen nicht, die gemeinsam ausgearbeiteten Projekte effizient umzusetzen. Das folgende Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich daher mit den Grundprinzipien für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

¹¹¹ Quelle: Verfasser

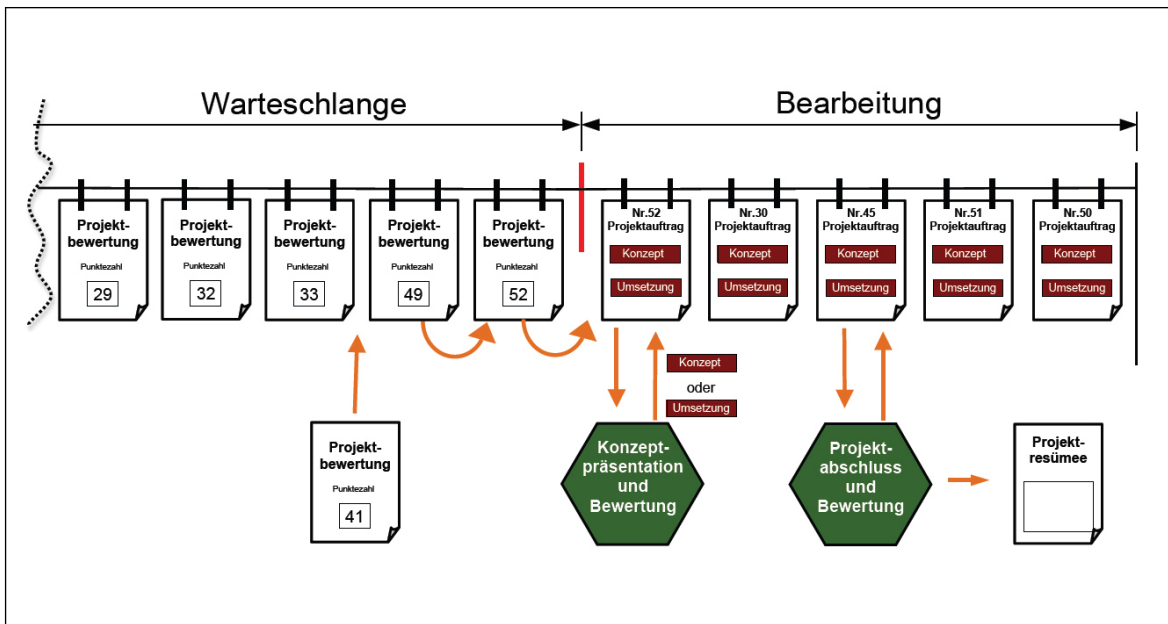
6 Prinzipien

6.1 Projektwäscheleine

Amari entwickelt durch Berücksichtigung des gesamten Unternehmensumfeldes und frühzeitiges Erkennen von Marktanforderungen, neue Ideen. Diese Ideenfindung findet durchschnittlich einmal pro Jahr in strategischen Workshops statt. Ziel des Workshops ist das Unternehmen so weiterzuentwickeln um die zukünftigen Marktbedürfnisse zu befriedigen und dadurch einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. In dieser Phase erfolgt die Überführung der Ideen zu Projekten und die Bewertung dieser.

Die Bewertung der Projekte erfolgt innerhalb des Führungsteams und in vielen Fällen mit Hilfe einer Nutzwertanalyse. Das Führungsteam besteht aus Geschäftsführer, Prokurist, den Segmentleitern, sowie allen Verantwortlichen der innerbetrieblichen Dienstleister. Das Ergebnis der Nutzwertanalyse dient dem Führungsteam als Diskussionsbasis, welche Position das Projekt auf der Projektwäscheleine besetzt.

Die Projektwäscheleine ist unterteilt in die Bereiche Warteschlange und Bearbeitung. Die 5 bis 8 Projekte mit der höchsten Bewertung, sind in der Bearbeitungs- bzw. Umsetzungsphase. Alle weiteren Projekte befinden sich je nach Bewertung gereiht in der Warteschlange und kommen erst in die Bearbeitungsphase, wenn ein vorgereihtes Projekt abgeschlossen und resümiert ist. Im Folgenden wird eine systematische Projektwäscheleine dargestellt.

Abbildung 12: Darstellung Projektwäscheleine¹¹²

In unserer Organisation gibt es unterschiedliche Auslöser von Projekten. Die strategischen Projekte wie Markterweiterung, Produktinnovationen oder Ideen für neue Dienstleistungen, die in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil sichern sollen, werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, wie beschrieben bewertet und gereiht, sowie in den Aktionsplänen konkret definiert. Es werden Aufgaben verteilt, Verantwortlichkeiten und Endtermine, sowie Milestones festgelegt.

In der Praxis zeigt sich, dass definierte Projekte, welche sich in der Umsetzung befinden, weitere Potentiale aufzeigen, die für das Unternehmen von großer Bedeutung sind. Um diese Potentiale zu nutzen, werden sie zu weiteren Projekten überführt und finden umgehend in der Bearbeitungsphase Platz. Hoher Zeitdruck und die Kollision mehrerer Projekte führen dazu, dass die Erfüllung einzelner Aufgaben erst viel zu spät erfolgt. Auf Grund unklarer Projektziele und Überbelastung der Projektverantwortlichen entsteht eine Unzufriedenheit und Ineffizienz im Projektablauf. Es entsteht ein nicht zufriedenstellendes Ergebnis, weil der Prozess der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams mit Konflikten anstelle eines motivierenden Zusammenarbeitens gepflastert ist.

¹¹² Quelle: Verfasser

Grundprinzip 1: Eine zu hohe Anzahl an Projekten sorgt für Ineffizienz im Projektablauf. Ein Projekt welches sich in der Warteschlange befindet kommt erst in die Bearbeitungsphase, wenn ein laufendes Projekt gänzlich abgeschlossen und bewertet wurde.

6.2 Structure follows Strategy

Basierend auf die Unternehmensstrategie werden Aktionspläne abgeleitet, welche wiederum Projekte beinhalten. Grundsätzlich muss zwischen abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Projekten unterschieden werden. Bleiben die Verantwortlichkeiten und Aufgaben bei abteilungsinternen Projekten in den jeweiligen Fachabteilungen, ist es bei abteilungsübergreifenden Projekten erforderlich, eine speziell dafür ausgerichtete Projektorganisation zu wählen.

Die bei Amari für **abteilungsinterne Projekte** verwendete Projektorganisation in der Linie ist in Folge der bestehenden Stammorganisation die richtige Entscheidung. Die dafür erforderlichen Ressourcen und vorhandenen Fachkompetenzen stehen unmittelbar zur Verfügung. Auch die Wahl des Segmentleiters als Projektleiter ist von Vorteil, da projektbezogene Entscheidungen rasch getroffen werden können und ihm die Qualitäten seiner Mitarbeiter bekannt sind.

Um die Bedeutung eines abteilungsinternen Projekts zum Ausdruck zu bringen, müssen die Projektmitarbeiter bereits in der Startphase in die Projektplanung miteinbezogen werden. Es entsteht eine Identifikation mit den Projektzielen, wodurch vorgegebene Teilziele optimal realisiert werden. Grundsatz hier ist, dass die Projektziele mit den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter übereinstimmen.

Abteilungsübergreifende Projekte hingegen, benötigen eine differenzierte Projektorganisation, da es an sonst zu Konflikten zwischen den Fachabteilungen kommt und somit ein Scheitern des Projektablaufs vorherzusehen ist. Die Erfahrung von bereits realisierten abteilungsübergreifenden Projekten hat gezeigt, dass durch Anwendung der Matrixprojektorganisation erfolgreiche Projektergebnisse erzielt wurden.

Voraussetzung für diese Organisationsform ist ganzheitliches Denken des Projektteams, anstatt Abteilungsdenken. Die Umsetzungseffizienz ist ausschließlich abhängig von der Eigenverantwortung der Führungskräfte und der einzelnen Projektmitarbeiter.

Grundsätzlich sollten für eine erfolgreiche Projektarbeit Mitarbeiter gewählt werden, welche die erforderlichen Fähigkeiten besitzen um ein Projekt effizient umzusetzen. Die Abstellung von Mitarbeitern, welche der Abteilung im operativen Tagesablauf am wenigsten fehlen, würde eine Ineffizienz der Projektarbeit zur Folge haben.

Grundprinzip 2: Structure follows strategy. Um eine effiziente Umsetzung der Projekte zu gewährleisten muss die Projektstruktur an die Strategie angepasst werden und nicht umgekehrt.

6.3 Integration des Projektmanagements innerhalb des Management-Ansatzes

In Unternehmen mit dem Management-Ansatz MbO werden Ziele von der Unternehmensleitung vorgegeben. Kernaufgabe des Projektmanagements ist die Verpflichtung zur Erreichung dieser Ziele und einer dafür zu erreichenden Lösung. Während sich also die Projektaufgabe die mit dem Projekt zu erreichende Lösung definiert, werden unter Projektziele Aspekte verstanden, welche bei der Projektlösung erreicht werden müssen.¹¹³

Bereits am Beginn eines Projekts ist es erforderlich, klar zu definieren, was durch das Projekt erreicht werden soll. Es ist von hoher Wichtigkeit die Ziele möglichst spezifisch und messbar zu formulieren und darzustellen, um so Missverständnisse und Mehraufwände bereits frühzeitig zu verhindern. Weiters sollten die Projektmitglieder bei der Zieldefinition aktiv mitwirken, um die Bedeutung des Projekts zum Ausdruck zu bringen.

¹¹³ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 34.

Bei der Vereinbarung von Zielen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen, damit eine Selbstkontrolle der Projektbeteiligten jederzeit möglich ist:¹¹⁴

- Was soll erreicht werden?
- Was sind die Messkriterien für die Zielerreichung und woran ist sie erkennbar?
- Zeitliche Zielvereinbarung?
- Was soll mit der Zielvorgabe nicht erreicht werden?
- Wer ist verantwortlich für die Zielerreichung?

Die Zielvorgabe wird durch den Projektleiter festgelegt. Ein wichtiger Grundsatz bei der Zielfestlegung ist, dass Projektmanager und Projektmitarbeiter die vorgegebenen Ziele für richtig und erstrebenswert halten. Alle Projektbeteiligten müssen sich mit den Vorgaben identifizieren und es für sinnvoll und realistisch anerkennen, nur dann ist es möglich ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wesentlich ist auch die vereinbarten Ziele auf Ihre Erfüllung durch Meilensteine oder Zwischenergebnisse zu prüfen, Abweichungen zu erkennen und in Folge durch die erforderlichen Konsequenzen zu korrigieren.

Grundprinzip 3: Zur Gewährleistung einer effizienten Umsetzung der Projektziele, ist eine Einbindung aller relevanten Mitarbeiter gefordert. Die Projektziele sollten für alle Beteiligten richtig und erstrebenswert sein. Ist dies bei einem Mitarbeiter nicht der Fall, ist dieser für das Projekt nicht geeignet.

6.4 Authentische Führung der Projektteams

Die Qualität der Führung von Projektteams entscheidet über den Projekterfolg. Kernaufgabe der Führung ist ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Projektmitarbeiter mit den Projektzielen identifizieren können. Durch die emotionale Bindung der Mitarbeiter mit den Zielen, kann das Verhalten der

¹¹⁴ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 384.

Mitarbeiter beeinflusst werden. Basis ist die Bildung eines team spirits, eine Übereinstimmung der Projektziele mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen.

Ausgehend von der Unternehmenskultur, den vorherrschenden Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen vermittelt werden, ist bei Amari der authentische Führungsstil am effektivsten. Die Unternehmenskultur von Amari wurde in einem langen Zeitraum aufgebaut und ist wesentlich durch das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt. Als Beispiel würde eine autoritäre Führung bei Amari die Unternehmenskultur und einen nachhaltigen Projekterfolg in kurzer Zeit zerstören.

Die Voraussetzung der authentischen Führung ist die Übereinstimmung der eigenen inneren Werte mit den Werten der aktuellen Handlungen in Bezug auf die Unternehmens- bzw. Projektziele. Die Projektmitarbeiter spüren keinen Widerspruch in der Persönlichkeit der Führungskraft und reagieren zumeist mit voller Motivation und Begeisterung. Umgekehrt spüren die Mitarbeiter auch, sollte es keine Übereinstimmung von Handlungen und Aussagen der Führungskraft geben. Wenn als Beispiel eine Führungskraft betont, dass Kundenorientierung oberste Priorität hat und sich danach über die unmöglichen Sonderwünsche des Kunden beschwert, oder wenn die Notwendigkeit für mehr Engagement besteht und die Führungskraft in arbeitsreichen Zeiten selbst nicht im Büro ist.

Grundprinzip 4: Unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, sind Führungskräfte nur dann erfolgreich, wenn sie in Übereinstimmung mit den eigenen Werten handeln.

6.5 Auswahl der richtigen Mitarbeiter für das Projektteam

Die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts ist nicht nur abhängig von einer sachbezogenen, sondern vor allem von einer personenbezogenen Komponente. Der Faktor Mensch ist im Laufe des Projektablaufs am wichtigsten. Er beeinflusst die Schnelligkeit und Flexibilität der Projektumsetzung.

Für die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und Beauftragung dieser mit den richtigen Aufgaben ist es erforderlich ein Leistungsprofil zu erstellen. **Das**

Leistungsprofil soll alle Tätigkeiten aufweisen, die für die Umsetzung des Projekts erforderlich sind. Infolge wird auf Grund des Leistungsprofils ein Qualifikationsraster erstellt, der die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter in Bezug auf die erforderlichen Tätigkeiten transparent darstellt.¹¹⁵

Tätigkeiten	and	gro	gsc	mar	wen
Auftragsabwicklung Objekte Verbund incl. Fertigung	3	3	3	1	3
Auftragsabwicklung Objekte Systeme R incl. Fertigung	1	1	1,5	2,5	2
Auftragsabwicklung Objekte Systeme MW incl. Fertigung	1	1,5	1,5	2	3
Auftragsabwicklung in AS 400	3	3	3	2,5	3
Grobkapazitätsplanung für Verbund erstellen	3	3	3	1	1
Tagespakete für Verbund erstellen und an Produktion übergeben	0	1	3	0	1
Fertigungsaufträge (Verbund) erstellen - Programmierung	0	3	3	1	2,5
Fertigungsaufträge für Systeme R und Systeme MW erstellen	1	1	1	2,5	2
Externe Kundenreklamationen aufnehmen, erfassen und bearbeiten	3	2	2,5	2	3
Kundenspezifische Bestellungen durchführen	3	3	3	2	3
Lehrlingsausbildung durchführen	2	2	0	0	0
Stammdatenänderung selbst durchführen bzw. veranlassen	3	3	3	1,5	3
Versand Export (Container, Holzkisten und Pakete)	0	0	1	3	3
Versand Fertigelemente System koordinieren	2	1	2	2,5	3
Datenbankpflege im ORGADATA (BAZ)	0	0	0	2,5	1,5
Einstufung erfolgt am	25	27,5	30,5	26	34

Tabelle 5: Qualifikationsraster¹¹⁶

Die Einstufung der Mitarbeiter erfolgt durch die Benotung von 0 bis 3 und hat folgende Bedeutung:

- 0: Keine Ausbildung vorgesehen
- 1: Soll bzw. lernt gerade mit Unterstützung
- 2: Kann Tätigkeit mit Unterstützung durchführen
- 3: Kann Tätigkeit selbstständig durchführen

¹¹⁵ Vgl. (Portny, 2011) S. 151.

¹¹⁶ Quelle: Verfasser

Infolge des Qualifikationsrasters kann man die Fähigkeiten, Kenntnisse, Interessengebiete und Schulungsbedarf erkennen und die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben betrauen.

Neben der Fachkompetenz und den dafür erforderlichen Fähigkeiten, sollte auch eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern für das Projektteam ausgewählt werden, welche als Multiplikatoren auftreten. Multiplikatoren im Sinne einer Vorbildfunktion, wie qualitative Umsetzung von Teilaufgaben, Vorleben von Proaktivität, eigenverantwortliches Arbeiten und Einleitung von Maßnahmen durch Selbstkontrolle. Sie geben einen Standard vor, an denen sich die restlichen Mitarbeiter orientieren und mit der Aufgabe wachsen können.

Alleine die Tatsache, dass die richtigen Mitarbeiter gewählt wurden, garantiert jedoch noch keinen Erfolg. Es muss gewährleistet werden, dass die betroffenen Teammitglieder ausreichend Zeit zur Verfügung haben, um die Tätigkeiten durchzuführen. Sollte dies nicht der Fall sein, entsteht eine Unzufriedenheit innerhalb des Projektteams, was wiederum zu Konflikten führen kann.

Grundprinzip 5: Wähle für das Projekt die Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten und der erforderlichen Einstellung und ergänze das Team mit Multiplikatoren. Sie geben einen Standard vor, an denen sich alle orientieren können.

6.6 Das Ziel nicht aus den Augen lassen

Auf Grund der immer dynamischer werdenden Marktsituation ist Amari gezwungen Projektziele so effizient als möglich umzusetzen.

Um eine erfolgreiche Umsetzung der Aufgaben zu gewährleisten müssen Projekthinhalte, Projektziele und Meilensteine so transparent sein, dass alle Projektbeteiligten die Möglichkeit haben, das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten.

Die Aufgaben, welche an die Teammitglieder übertragen wurden, müssen überwacht und kontrolliert werden. Die Überwachungsaufgabe des Projektleiters bezieht sich auf zwei Aspekte:¹¹⁷

1. **Die Effizienz und Einhaltung der Projektpläne** sind wesentliche Kriterien für die Projektarbeit. Der Projektleiter hat die Aufgabe diese Kriterien zu überprüfen und bei gegebenen Abweichungen erforderliche Maßnahmen einzuleiten.
2. **Die vorgegebenen Ziele müssen erreicht werden.** Die Zielerreichung ist mittels Zwischenergebnissen oder Meilensteinen zu überwachen. Voraussetzung dafür ist, dass die Ziele zu Beginn des Projekts konkret und messbar definiert werden.

Meilensteine können nach konkreter Definition der Projektinhalte und nach Erstellung einer Grobstruktur gebildet werden. Sie dienen dazu, den aktuellen Zustand eines Projekts als Zwischenergebnisse in einer zeitlichen Reihenfolge transparent darzustellen, um die Umsetzung der jeweiligen Verantwortlichen zu kontrollieren.

In der folgenden Tabelle ist ein Beispiel zur Darstellung einer Aufgabenliste mit Meilensteinen, Verantwortlichen und zeitlicher Vorgabe.

Datum	Meilen- stein Nr.	AP's	bis wann	Wer
20.07.	4,00	Teambuilding: Festlegen d. Teams (Größe, Namen,...)	21.08.14	Stj
20.07.	5,00	Leistungsprofile im Verkauf AAE, Teile 2, Komponenten 2, Logistik ergänzen (Wir leisten und verantworten) und schulen	01.08.14	And

¹¹⁷ Vgl. (Steinbuch, 2000) S. 84.

28.07.	6,00	Nahtstellenvereinbarungen erstellen und schulen	08.08.14	Gsc, Wen
28.07.	6,10	Nahtstellenauswertung erstellen und PE schulen	21.08.14	Gsc, Wen
28.07.	7,00	Zeichnungen-Anschlüsse erstellen	13.08.14	May, Eih

Tabelle 6: Muster einer Aufgabenliste¹¹⁸

Die Aufgabenverteilungen werden in Sitzungsprotokollen dokumentiert. Die Definition der Aufgaben muss sehr konkret sein und kann in der nächsten Sitzung bereits auf ihre Umsetzung kontrolliert werden. Zu beachten ist, dass in den Sitzungen immer die Sicht über das Gesamtprojekt dargestellt wird, um die Wichtigkeit der zu erfüllenden Einzelaufgaben zu verstärken.

Dieser Prozess dient dazu, dass Projektsitzungen nicht als Zeitfresser wahrgenommen werden, sondern effizient genutzt werden. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter das Projekt in der Gesamtheit versteht und die ihnen zugeteilten Einzelaufgaben als notwendiges Puzzleteil für das Gesamtprojekt betrachten. Dies steigert einerseits die Umsetzungseffizienz der Teilaufgaben und in weiterer Folge des Projekts, sondern fördert andererseits auch die Motivation der Mitarbeiter.

Der Meilensteinplan mit dem Inhalt von Projektzielen, zeitlicher Vorgabe und Verantwortlichkeiten soll möglichst übersichtlich die Bestandteile eines Projekts darstellen. Neben der Überprüfung auf Vollständigkeit, dient er auch zur Orientierung für die Beteiligten und hilft nachträgliche Terminerweiterungen zu vermeiden.

Die Umsetzungseffizienz ist einer der Faktoren, welche erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen unterscheidet. Daher sollte bereits zu Beginn des Projekts kein Tag ungenutzt bleiben, denn es gibt unzählige Möglichkeiten einen

¹¹⁸ Vgl. (Patzak, Rattay, 2009) S. 335.

Tag zu verschwenden, aber keine einzige, ihn zurückzubekommen. Auf Grund der Veränderung von Arbeitsabläufen, gehen speziell am Anfang eines Projektes viele Tage verloren. Ein verlorener Tag am Anfang tut genauso weh wie ein Tag, der am Ende verloren geht.¹¹⁹

Grundprinzip 6: Aufgabenverteilungen müssen konsequent und regelmäßig auf ihre Umsetzung überprüft werden, ansonsten sind Terminerweiterungen im Projekt nicht zu vermeiden.

6.7 Delegation

Ein wichtiger Bestandteil des MbO ist die Delegation von Aufgaben. Es bedeutet die Projektarbeiten effektiv innerhalb der Projektgruppe aufzuteilen.

Es ist darauf zu achten, dass bei der Delegation neben den Aufgaben auch Befugnisse und Verantwortung an die Mitarbeiter übertragen werden. Dabei sollten folgende Prinzipien berücksichtigt werden:

- **Subsidiaritätsprinzip:** Es wird die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten, sowie Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter angestrebt. Aufgaben, Handlungen und Lösungen sollten so weit als möglich eigenverantwortlich unternommen und von der niedrigst möglichen Instanz einer Organisation erledigt werden. Nur wenn dies auf Grund erheblicher Hürden nicht möglich ist, sollen höhere Instanzen einer Organisationsform die Aufgaben und Handlungen subsidiär unterstützen.
- **Kongruenzprinzip:** Die Delegationselemente **Aufgabe, Befugnis und Verantwortung** bilden eine untrennbare Einheit. Alle Teile müssen deckungsgleich und aufeinander abgestimmt sein, damit der Delegationsprozess optimal funktioniert. Das bedeutet, dass bei der Übertragung einer Aufgabe die Kompetenzen und die Verantwortung dem Umfang der Aufgabe angepasst werden müssen. Wenn eine auszuführende

¹¹⁹ Vgl. (DeMarco, 2007) S. 82.

Person, trotz fachlicher Fähigkeiten, zur Erfüllung einer Aufgabe nicht die notwendigen Kompetenzen übertragen bekommt, kann es dazu kommen, dass eine Aufgabe nur mangelhaft erfüllt wird.

Grundprinzip 7: Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung müssen aufeinander abgestimmt sein und delegiert werden. Handlungen und Lösungen erfolgen durch Eigenverantwortung der Projektmitglieder.

6.8 Effektive Kommunikationswege

Fehlende Informationen und Missverständnisse verzögern die Arbeitsabläufe und belasten die Teamarbeit zwischen den Projektmitgliedern. Wenn aber Informationen genau dort ankommen, wo sie benötigt werden und diese von den Mitarbeitern verstanden werden, trägt die Kommunikation maßgeblich zum Projekterfolg bei.

Von hoher Wichtigkeit ist aus diesem Grund, was man mit einer Nachricht bewirkt. Hat man das Gefühl diese wird vom Empfänger nicht richtig wahrgenommen, sollte man einen neuen Versuch starten, bis der Empfänger so reagiert, wie man es beabsichtigt.

In einem Kommunikationsprozess ist der Projektleiter für folgende Aufgaben verantwortlich:

- **Planung der Kommunikation:** Zum Start eines Projekts plant der Projektleiter die Kommunikation. Es gibt eine Unterscheidung zwischen abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Projekten. Bei **abteilungsinternen Projekten** sollte immer die Erfahrung von bereits realisierten Projekten miteinfließen. Projektrelevante Informationen müssen von den verantwortlichen Projektmitgliedern bei regelmäßigen Projektsitzungen durch formelle Kommunikation transportiert werden. Der Kommunikationsprozess kann innerhalb des Projektteams aufgeteilt werden. **Abteilungsübergreifende Projekte** hingegen erfordern eine eigens dafür vorgesehene Kommunikationsstruktur. Entscheidend ist in diesem Fall einen Verantwortlichen zu benennen, der alle relevanten Informationen professionell

sammelt, aufbereitet und an die Projektmitglieder verteilt. Der dafür vorgesehene Mitarbeiter muss das fachliche Thema des Projekts verstehen und in das Projekt miteingebunden werden. Grundsätzlich muss während des Projekts sichergestellt werden, dass alle Informationen gesammelt, gespeichert und verteilt werden. Alle relevanten Informationen müssen für die Beteiligten zugänglich sein.

- **Überwachung der Kommunikation:** Die Verteilung der Informationen an die relevanten Projektmitglieder muss überwacht und überprüft werden. Es muss sichergestellt werden, dass nur Informationen zugelassen sind, welche auch für das Projekt benötigt werden.

Die **Projektkommunikation sollte auch die Unternehmenskultur berücksichtigen**, dessen Kommunikationsregeln und Gepflogenheiten. Dieser Aspekt ist für den Projektleiter von besonderer Bedeutung. Ist es doch einer der Kernaufgaben, die Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, sowie sie zu motivieren. Je nach Unternehmenskultur und der Charaktere der Projektmitarbeiter kann die Kommunikation als Aufforderung, Befehl, Rat oder Bitte erfolgen.

Grundprinzip 8: Projektkommunikation bildet die Brücke zwischen allen, die einen Einfluss auf die Projektumsetzung und das Projektergebnis haben. Die Wahl der richtigen Kommunikationsstruktur und der Appel-Aspekt an die Mitarbeiter beeinflussen den Projekterfolg.

6.9 Proaktiv sein

Folgendes Paradigma ist unter den Begriff „Proaktiv“ festzustellen:

- Ineffektiv: Ich bin das Ergebnis meiner Umstände und meiner Umgebung.
- Effektiv: Ich bin das Ergebnis meiner gewählten Entscheidungen.

Proaktivität bedeutet die Initiative zu ergreifen, es heißt, dass wir selbst für unser Leben und unser Tun verantwortlich sind. Wir sind das Ergebnis unserer gewählten Entscheidungen und nicht das Ergebnis unseres Umfelds.

Mit anderen Worten beschrieben: Die Initiative ergreifen. Wenn ich etwas sehe, tue ich etwas, nur dann erreiche ich etwas. Mit einem proaktiven Verhalten kann ich das gewünschte Ergebnis wie folgt beeinflussen:

• Verhalten:	Ergebnis:
Inne halten und agieren	Ich habe mehr Einfluss
Ich benutze eine proaktive Sprache	Ich habe eine bessere Selbstwahrnehmung
Ich erweitere meinen Einflussbereich	Ich habe mehr Initiative
Ich werde eine aufgeschlossene Person	Ich gestalte mein Leben selbst

Reaktive Menschen werden von ihrem Umfeld getrieben. Wenn Aufgaben angeordnet werden, werden diese ohne die Frage nach dem Sinn abgearbeitet. Proaktive Menschen tragen den Trieb in sich, Verbesserungspotentiale wahrzunehmen, Lösungsvorschläge selbstständig umzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Diese Art der Initiative bedeutet keinesfalls unangenehm oder aggressiv zu sein, vielmehr heißt es, unsere Verantwortung dafür anzuerkennen, damit Dinge geschehen.¹²⁰

Es gibt einen großen Unterschied zwischen Leuten, die initiativ sind und jenen, die reaktiv sind. Die Differenz der Effektivität liegt bei 5000% und mehr, speziell dann, wenn Leute klug und bewusst sind. Wie proaktiv jemand ist, kann man dadurch feststellen, indem man sich bewusst macht, in welche Bereiche die Energie und Zeit fokussiert wird. Es gibt eine Vielzahl von Interessensbereichen wie unsere Gesundheit, Herausforderungen in der Arbeit, politische Interessen usw. Ein Teil von diesem Interessensbereich kann man nicht beeinflussen, bei dem anderen Teil wiederum kann man durch Eigeninitiative etwas bewirken. Dieser Bereich bildet unseren Einflussbereich.¹²¹ Solange man seine Zeit und Energie für den Interessensbereich aufwendet, ist man das Ergebnis der äußeren Umstände.

Grundprinzip 9: Wähle Mitarbeiter die sich mit all ihrer Energie auf ihren Einflussbereich fokussieren und an jenen Dingen arbeiten, wo sie etwas bewirken können. Sie sind initiativ, proaktiv und lösungsorientiert.

¹²⁰ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 102.

¹²¹ Vgl. (Covey, 2005, 2014) S. 109.

7 Conclusio

Ziel dieser Arbeit war es, die Bedeutung einer effizienten Projektumsetzung zur Sicherstellung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges bewusst zu machen sowie darauf aufbauend, wesentliche Prinzipien zu erarbeiten, um daraus Ansätze für eine erfolgreiche Projektumsetzung bei Amari Austria zu erhalten.

Eine erfolgreiche Projektumsetzung wird auch in Zukunft ein Kernthema bleiben. In Anbetracht der Marktanforderungen nach steigender Individualität, Flexibilität und Schnelligkeit wird sich der Wettbewerb wesentlich verstärken. Eine effiziente Umsetzung der Projekte erhält damit eine existenzsichernde Bedeutung.

Zu diesem Zweck wurden wesentliche Aspekte für ein modernes Projektmanagement, wie Organisationsformen, Nutzung der vorhandenen Ressourcen, Projektziele im Blick zu behalten und effektive Kommunikationsstrukturen zu erstellen ausgearbeitet.

Dabei ergab sich, dass die Wahl der richtigen Organisationsform, wahrscheinlich den größten Einfluss auf eine effiziente Projektumsetzung hat. Die Anpassung der Organisationsform an die Projektart ist sehr wichtig. Demzufolge ist es für die Projektmitarbeiter wichtig, wem sie unterstellt sind, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben und an welche Stellen sie berichten müssen.

Auf Basis einer wertschätzenden und offenen Unternehmenskultur hat der Projektleiter ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche Projektumsetzung. Neben dem vorhandenen Fachwissen, kommt es einerseits auf die Art der Führung des Projektteams an und wie es dem Projektleiter gelingt, vorhandene Potentiale der Mitarbeiter hervorzurufen und sie zu motivieren. Andererseits konnte anhand der Aufgabenverteilung und Delegation festgestellt werden, dass dies ausschließlich unter Berücksichtigung des Subsidiaritäts- und Kongruenzprinzips erfolgen kann.

Was die Anzahl der Projekte betrifft, so konnte anhand der Projektübersicht und der Projektwäscheleine gezeigt werden, dass eine zu hohe Anzahl an Projekten,

eine Ineffizienz in der Umsetzung zur Folge hat. Zwar kann anhand des Management-Ansatzes MbO darauf geschlossen werden, dass Ziele von der Unternehmensleitung vorgegeben und kontrolliert werden, doch zur Gewährleistung einer effizienten Umsetzung der Projektziele sollten diese für alle relevanten Mitarbeiter richtig und erstrebenswert sein.

Die Kommunikation im Projekt ist ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Projektarbeit. Die Ausarbeitung hat gezeigt, dass effektive Kommunikationsstrukturen und die Art der Kommunikation von großer Bedeutung sind. Die Anpassung der Kommunikationsstruktur an die Projektart und ein wertschätzender Umgang unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, beeinflusst wesentlich die Produktivität der Mitarbeiter und den Erfolg einer Projektarbeit.

Für Amari Austria bieten die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit zahlreiche Ansatzmöglichkeiten zur Verbesserung der Projektumsetzung. Die Einhaltung der erarbeiteten Prinzipien ermöglicht es, Projekte systematisch und strukturiert zu planen. Sie bilden die Basis für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

Literaturverzeichnis

- Bohinc, T. (2014). *Kommunikation im Projekt*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Corsten, H., Corsten, H., & Gössinger, R. (2008). *Projektmanagement Einführung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Covey, S. R. (2005, 2014). *Die 7 Wege zur Effektivität*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- DeMarco, T. (2007). *Der Termin*. München: Carl Hanser Verlag.
- Drucker, P. (2002). *Manager tun mir leid*. manager magazin.
- e.V., D. D. (2009). *DIN-Normen im Projektmanagement*. Berlin-Wien-Zürich: Beuth Verlag.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Karner, E., & Prumetz, C. (kein Datum). *It in der Bildung GmbH*. Abgerufen am 2. August 2014 von http://www.it4education.at/fubbcontent/lektionen/letzte_lieferungen/Projekt-Organisationsformen/data/3.html
- Laswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. New York: Harper and Brothers.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: Campus Verlag.
- McKee, R. K., & Carlson, B. (2000). *Mut zum Wandel. Das Grid-Führungsmodell*. München: Econ Verlag.
- Meister, H. (2013). Dr. *Unternehmensführung*. Nürnberg, Salzburg, Österreich.
- Patzak, G., & Rattay, G. (2009). *Projektmanagement*. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.
- Portny, S. E. (2011). *Projektmanagement für Dummies*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Ruch, F., & Zimbardo, P. (1974). *Lehrbuch der Psychologie*. Berlin: Springer GmbH.
- Rumpold, H. (2012). Mag. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Salzburg, Österreich.

- Steinbuch, P. A. (2000). *Projektorganisation und Projektmanagement*. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Watzlawick, P. (2003). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Basel: Beltz Verlag.
- Wikipedia. (kein Datum). *Wikipedia*. Abgerufen am 2. August 2014 von <http://de.wikipedia.org/wiki/Linienprojektorganisation>
- Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft*. München: Vahlen.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bischofshofen, den 20.10.2014

Ing. Erich Andexer